

La aplicación del
Enfoque de Género y Basado
en los Derechos Humanos
(EGyBDH)
en la cooperación para
el desarrollo

Visión Holística • Titulares de Derechos • **GUÍA PRÁCTICA**
Equidad de género y Derechos de las Mujeres • Participación
Fortalecimiento de capacidades • Rendición de cuentas
Equidad y no Discriminación • Responsabilidades • Procesos
Vinculación con los Derechos Humanos • Proceso Transformador
Visión Holística • Titulares de Derechos • Equidad de género
y Derechos de las Mujeres • Participación y Fortalecimiento
de capacidades • Rendición de cuentas Equidad y no
Discriminación • Responsabilidades • Procesos Vinculación
con los Derechos Humanos • Proceso Transformador • Derechos

La aplicación del
Enfoque de Género y Basado
en los Derechos Humanos
(EGyBDH)
en la cooperación para
el desarrollo

GUÍA PRÁCTICA

2018

Edició: Enero 2018

Autores: Marcel Masferrer, June Orenga y Anna Palacios.

Diseño y maquetación: blaugrafic

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. Se puede copiar, distribuir, comunicar públicamente, traducir, modificar, siempre que sea para finalidades no comerciales y se reconozca su autoría.



Institut de Drets Humans de Catalunya

www.idhc.org | institut@idhc.org | T. 93 119 03 72



Con el apoyo financiero de:



LISTA DE ACRÓNIMOS

ACCD	Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DH	Derechos Humanos
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
EdG	Enfoque de Género
EG	Equidad de Género
EGyBDH	Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos
IDHC	Institut de Drets Humans de Catalunya
LGTBQI	Lesbianas, Gais, Transexuales, Bisexuales, Queers e Intersexuales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIDESC	Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales
TdR	Términos de referencia
UE	Unión Europea
UNDG	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluaciones de las Naciones Unidas

Índice

5	Introducción a la Guía
7	1. Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos (EGyBDH)
7	1.1. Definición del EGYBDH
10	1.2. Elementos clave del EGYBDH
13	1.3. Ventajas y valor añadido del EGYBDH
15	1.4. Implicaciones del EGYBDH para la evaluación de proyectos al desarrollo
17	2. Aplicación práctica del EGYBDH en el ciclo de proyecto
18	2.1. Identificación
26	2.2. Formulación
35	2.3. Ejecución
37	2.4. Seguimiento
39	2.5. Evaluación
50	3. Caso práctico sobre la aplicación del EGYBDH
50	3.1. Contexto
51	3.2. Identificación
57	3.3. Diseño y formulación
59	3.4. Ejecución y seguimiento
60	3.5. Evaluación
63	4. Aplicación práctica del EGYBDH en el ámbito organizativo
63	4.1. ONGD
68	4.2. Municipios
70	5. Conclusiones: Retos, propuestas y recomendaciones para la aplicación del EGYBDH
77	6. Bibliografía

Introducción

Desde el año 2003, cuando el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDF) –formado por 32 fondos, programas, agencias y oficinas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)– adoptó la Declaración de Entendimiento Común de las Naciones Unidas sobre los enfoques basados en los derechos humanos en la cooperación y la programación del desarrollo,¹ hemos asistido a una incorporación progresiva de este Enfoque sobre todo en el ámbito de la cooperación para el desarrollo. Esta declaración afirma que:

- Todas las políticas, las asistencias técnicas y los programas de cooperación para el desarrollo deben promover la realización de los derechos humanos (DH), tal y como se establece en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otros instrumentos internacionales de DH.
- Las normas y principios contenidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otros instrumentos internacionales de DH orientan toda la programación y cooperación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las fases del proceso de programación.
- La cooperación para el desarrollo contribuye al desarrollo de las capacidades de los titulares de obligaciones para que cumplan con sus obligaciones, así como las de los titulares de derechos para que reclamen sus derechos.

A nivel estatal, la AECID se ha hecho eco de esta tendencia. La Política de Evaluación de la cooperación española incorpora el Enfoque Basado en los Derechos Humanos (EBDH) y señala en su documento de referencia que “la cooperación española promoverá la integración transversal del enfoque de derechos humanos, género, diversidad cultural y sostenibilidad ambiental, en el ejercicio de la función evaluadora”.² Además, respecto al EBDH señala que “una evaluación sensible al EBDH analiza en qué medida una intervención ha contribuido a corregir las desigualdades y prácticas discriminatorias y a transformar el injusto reparto de poder que obstaculiza el progreso en materia de desarrollo”.

Por su parte, la Política de Cooperación para el Desarrollo de la Generalitat de Catalunya, reflejada en el Plan director 2015-2018,³ sitúa en una posición de centralidad el Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos (EGyBDH) por su carácter transformador, la importancia que da al empoderamiento de los colectivos más excluidos y por su clara orientación al fortalecimiento de capacidades y reducción de vulnerabilidades. Las aportaciones de cada uno de estos enfoques se integran en el Plan Director e impregnan su misión, sus objetivos estratégicos y específicos y su despliegue en la implementación.

Son cada vez más los donantes que demandan el EGyBDH como requisito para optar a fondos de cooperación internacional, y las ONGD deben incorporarlo en mayor o menor medida. A pesar de que el EGyBDH se ha extendido considerablemente durante los últimos años, algunos de los valores, principios y mecanismos del modelo tradicional de cooperación todavía están presentes en la práctica cotidiana de muchos de estos actores, tanto en sus dinámicas internas organizativas como en sus intervenciones en los países en desarrollo.

1 Ver el documento íntegro en: <http://hrbportal.org/the-un-and-hrba#footer>

2 AECID, Política de Evaluación de la Cooperación Española, 2013.

3 Generalitat de Catalunya, Plan director de cooperación al Desarrollo 2015-2018.

Desde el Institut de Drets Humans de Catalunya (IDHC), apostamos por la adopción de este Enfoque en la cooperación para el desarrollo (sin olvidarnos de otros ámbitos como las políticas públicas, entre otros), tanto por parte de los financiadores como de las diferentes instituciones y entidades que operan en este ámbito, con el convencimiento de que los recursos y esfuerzos dedicados a este sector han de orientarse no a garantizar la cobertura de necesidades básicas, sino a la justicia. Somos conscientes de que, para que el EGYBDH pueda conseguir el máximo impacto social, es imprescindible que trascienda de la cooperación internacional y sea aplicado de forma transversal en el conjunto de las políticas públicas por parte de la administración. Lamentablemente, a excepción de algunas experiencias positivas que encontramos, por ejemplo, en Canadá o países nórdicos, queda mucho camino por recorrer en la elaboración e implementación de políticas públicas con EGYBDH.

Ahora bien, para poder incorporar este Enfoque, son diversas las dificultades a las que se enfrentan las entidades y las administraciones de los distintos niveles. Una de ellas, fundamental, es que si bien encontramos cada vez más documentos que lo teorizan, existen dificultades para concretar una metodología de aplicación práctica del Enfoque, porque sigue estando en proceso de construcción.

Por eso, con el apoyo de la Diputación de Barcelona, hemos llevado a cabo un proceso de investigación y de formación participativa cuyo objetivo ha sido el de generar una propuesta práctica asentada en dos aspectos: por un lado, la revisión de experiencias y metodologías desarrolladas a nivel internacional y, por otro lado, el conocimiento y experiencias de las entidades y municipios de Barcelona que han participado en el programa formativo, organizado en el marco de este proyecto y que se llevó a cabo durante los últimos meses de 2017.

La guía práctica que presentamos se estructura de la siguiente manera:

El primer capítulo hace una breve definición del EGYBDH, identificando los principales elementos que lo caracterizan, así como su valor añadido y diversas implicaciones y consecuencias derivadas de su correcta aplicación.

El segundo capítulo pretende trasladar la teoría a la práctica, es decir, analizar cómo se aplica este enfoque en las diversas fases del ciclo del proyecto (identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación), y proponer algunas herramientas concretas para la incorporación del Enfoque. Esta guía se centra de manera particular en la aplicación práctica del EGYBDH en el ámbito de la evaluación de proyectos de desarrollo, aunque veremos que para ello es indispensable llevar a cabo una completa y correcta identificación, diseño y formulación de la intervención. Por ello, nos detendremos también en detalle en estas fases.

El tercer capítulo propone un caso práctico de un proyecto trabajado bajo el EGYBDH, a través del cual queremos ejemplificar, haciendo un recorrido por todas las fases, algunas de las herramientas y consideraciones presentadas en el segundo capítulo.

El cuarto capítulo aborda las implicaciones de adoptar este EGYBDH a nivel organizativo, centrándonos en los dos tipos de organizaciones con las que se ha trabajado el proyecto: ONGD y municipios que disponen de programas, convocatorias o proyectos de cooperación para el desarrollo.

En el quinto y último capítulo, por un lado presentamos, a modo de conclusiones, un conjunto de retos y dificultades con los que debemos lidiar al enfrentarnos con el Enfoque y, por otro, algunas propuestas y recomendaciones que ayuden a superarlos. Estas recomendaciones se han elaborado conjuntamente con las entidades y municipios participantes en el proyecto, a través del programa formativo mencionado anteriormente.

1. ENFOQUE DE GÉNERO Y BASADO EN LOS DERECHOS HUMANOS (EGyBDH)

1.1. DEFINICIÓN DEL EGYBDH

Según Naciones Unidas, el Enfoque Basado en los Derechos Humanos (EBDH) es un marco conceptual que, desde el punto de vista formal, está basado en las normas internacionales de DH y, desde el punto de vista operacional, se orienta a la promoción y a la protección de los DH. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder, recursos y oportunidades que obstaculizan el progreso en cuestiones relacionadas con el desarrollo. Este análisis se lleva a cabo en clave de DH, identificando a los titulares de derechos, a los titulares de obligaciones y a los titulares de responsabilidades. Así, toda acción de cooperación para el desarrollo tendrá como marco, medio y fin la promoción y protección de los DH, lo que contribuirá, entre otras cosas, al fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los titulares.

Cuando analizamos cualquier contexto desde este Enfoque, todos los actores desempeñan un rol en tanto que titulares de derechos, de obligaciones o de responsabilidades. Todas las personas son titulares de derechos y los DH se aplican igual independientemente de su sexo, género, opinión política, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, religión, clase económica, etc. Los titulares de obligaciones son los poderes públicos (el Estado y las diversas administraciones, incluyendo los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial), que tienen el deber de respetar, proteger y cumplir los DH. Por otro lado, se considera como titulares de responsabilidades a los actores privados no pertenecientes a instituciones estatales tales como: empresas, ONG, medios de comunicación, pero también a las familias, las comunidades y las personas individuales que, por su influencia o incidencia en un contexto determinado, tienen responsabilidad en materia de DH. Debemos señalar que los estados son los principales titulares de obligaciones, pero todos los derechos conllevan obligaciones y, por lo tanto, las personas somos a menudo tanto titulares de derechos como de obligaciones.

El Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos (EGyBDH) integra y combina el EBDH y el Enfoque de Género (EdG), el cual analiza la inequidad, la discriminación y los desequilibrios de poder específicos que sufren las mujeres en todos los ámbitos de la vida (social, laboral, familiar, económico, personal, cultural, etc.).

Desde el EGYBDH, la realidad se analiza en términos de inequidades y desigualdades en el acceso y en la realización de los derechos, y sitúa el foco sobre aquellas que afectan a las mujeres y niñas, así como a los grupos más vulnerabilizados. Las inequidades, consideradas violaciones de los DH en sí, se sitúan en el centro de los problemas de desarrollo y se entienden como la causa de las vulnerabilidades que afectan a ciertos grupos. De esta manera, se adopta una mirada que va más allá de los efectos más visibles, superficiales e inmediatos de un problema determinado, porque identifica y aborda las causas estructurales que la provocan.

Para llevar a cabo este análisis de la situación de los DH, tendremos que considerar las **seis diferentes dimensiones de los derechos**, que nos llevarán a revisar diversos componentes que nos ayudan a determinar si un derecho está siendo violado o no.

Tabla 1. Dimensiones de los derechos humanos

Dimensión	Parámetro
Disponibilidad	La existencia y número de infraestructuras, recursos, equipamientos, programas, bienes o servicios disponibles para la realización de un derecho.
Accesibilidad	La posibilidad de acceder a los servicios, infraestructuras, recursos, bienes en condiciones de equidad y sin discriminación, tanto de género como en el sentido físico, de alcance geográfico, cultural o religioso.
Calidad	La calidad técnica de los servicios, infraestructuras, recursos, etc. valorada como la oportunidad, integridad y efectividad, así como por la calidad humana, en tanto que satisfaga las expectativas, tanto de quien presta como de quien recibe el servicio.
Aceptabilidad	Si los servicios, infraestructuras, recursos, etc. responden a los valores culturales y éticos de las personas usuarias, les satisfacen y generan confianza entre ellos. Se analizará especialmente si son aceptables por las mujeres y las niñas y otros colectivos con especificidades concretas.
Participación	Grado de implicación de las personas en el diseño, la elaboración, la gestión y evaluación del servicio o recursos que garantizan un derecho, considerando los diversos grupos, especialmente mujeres y niñas y las personas vulnerabilizadas.
Sostenibilidad	Continuidad en el tiempo del servicio, infraestructuras y recursos que permiten garantizar un derecho. Sostenibilidad influenciada por el grado de apropiación y pertinencia de este servicio o/e infraestructuras.

Fuente: Adaptación de la Tabla del documento⁴ sobre EGYBDH elaborado por el IDHC.

Por otro lado, uno de los presupuestos de los que parte el EGYBDH es que los DH se encuentran vulnerados cuando ni las personas titulares de derechos, ni las entidades que las representan (titulares de responsabilidades), tienen capacidades para exigir sus derechos, ni las personas titulares de obligaciones las tienen para cumplir con sus deberes. De esta manera, el fortalecimiento de las respectivas capacidades favorecerá el ejercicio de los derechos y, por lo tanto, ese fortalecimiento será una estrategia esencial en nuestra intervención.

En el caso de los titulares de derechos y responsabilidades, el fortalecimiento de sus capacidades para el ejercicio de la exigibilidad de sus derechos precisará un proceso de construcción de ciudadanía a través del conocimiento y de la apropiación de los DH y su ejercicio, así como de los mecanismos de protección. En el caso de los titulares de obligaciones, el fortalecimiento de sus capacidades puede necesitar un proceso de construcción de voluntad política, como base para que cumplan con sus obligaciones de respetar, proteger y garantizar los derechos de las personas. Entendemos las capacidades como aptitudes, cualidades y medios que dispone una persona para el ejercicio de sus derechos. Para el sector de la cooperación internacional para el desarrollo, el EGYBDH supone un profundo cambio de orientación en la manera de trabajar. El modelo tradicional de

4 IDHC, L'enfocament Estratègic de Gènere i Basat en Drets Humans (EGyBDH), 2014.

cooperación, que está fuertemente impregnado de la lógica de la caridad, contempla a las personas “beneficiarias” como seres pasivos con necesidades que han de ser cubiertas mediante una intervención Norte-Sur. Por el contrario, desde el EGyBDH, las personas pasan a ser sujetos activos de derechos, con poder jurídico y social para exigir su cumplimiento a los titulares de obligaciones correspondientes (Estado, autoridades locales, etc.).

Volviendo a la definición y puesta en marcha del enfoque integrado de DH y género, debemos señalar, en todo caso, que esta integración puede hacerse de maneras diversas. Siguiendo la propuesta de la AECID, esta agencia identifica tres posibles modos de articulación conjunta.⁵

1. **Sucesiva o en paralelo:** Cualquiera de los métodos escogidos se aplica primero para uno y luego para otro, primero EdG y después EBDH, o viceversa. Es decir, en cada fase del ciclo de la intervención se realizan dos ejercicios de reflexión, aunque se presenten en conjunto y de forma complementaria con el objetivo de evitar la invisibilización de las mujeres y las cuestiones de género. Se parte de la premisa de que son enfoques con especificidades diferentes aunque complementarios, y así se les trata.
2. **Entender el género de forma transversal a los DH.** Desde esta alternativa, la perspectiva de género se entiende como el acceso igualitario de hombres y mujeres a los DH. En todo análisis de los DH, se revisa la situación de los grupos más vulnerabilizados teniendo siempre en cuenta los factores relacionados con el género.
3. **Considerar la igualdad de género como un derecho humano más.** En esta aproximación se asume la igualdad de género como un derecho inalienable igual que el resto de derechos reconocidos por los diferentes documentos normativos internacionales.

La primera de las opciones es la más respetuosa con las especificidades de las dos perspectivas, aunque requiere doble trabajo. Las opciones segunda y tercera tienen el riesgo de reducir metodológicamente la profundidad del análisis de género y finalmente invisibilizarlo. La AECID considera que, a pesar de que sea un poco más laborioso y costoso, el análisis sucesivo (opción 1) es el que más se ajusta a las diferentes especificidades citadas. En esta guía combinaremos la opción 1 y la 2.

Por otro lado, debemos señalar la necesidad de superar la idea de que el EdG debe incorporarse solo a proyectos y programas; la perspectiva de género, de la misma manera que el EBDH, es una cuestión política que nos interpela e influye a todas y a todos. Adoptar estos enfoques y el enfoque integrado conlleva un cambio de mirada, con implicaciones en todos los ámbitos: técnico, estratégico, institucional y político. Además de suponer una profunda transformación en cómo percibimos al ser humano y los procesos de desarrollo, la aplicación práctica del EGyBDH también tiene importantes **implicaciones a tres niveles diferentes:**

- **a nivel político**, porque adoptar el EGyBDH implica que las políticas públicas se deben elaborar e implementar partiendo del respeto, la protección y el cumplimiento de los DH. La adopción del EGyBDH supone que la igualdad social, la participación y el empoderamiento se conviertan en orientaciones de las políticas públicas, siendo además una vía transparente para otorgar poder a los sectores más vulnerabilizados y excluidos;
- **a nivel estratégico, técnico y operativo**, porque impregna los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo;
- **a nivel organizativo**, porque afecta también irremediabilmente a las estructuras y funcionamiento de los organismos agentes de la cooperación para el desarrollo y las relaciones con nuestros socios, tanto en terreno como en sede.

5 “Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo”, AECID (2014).

1.2. ELEMENTOS CLAVE DEL EGYBDH

A continuación destacamos un conjunto de elementos que son característicos del trabajo con EGYBDH y que determinarán, en buena medida, la manera de abordar las diversas tareas propias de las fases del ciclo del proyecto.

La vinculación con los DH

Los DH constituyen el fundamento, el objetivo y la herramienta de toda acción de cooperación para el desarrollo. El fundamento es que la cooperación internacional para el desarrollo es una obligación internacional (p.ej. capítulo IX – arts. 55-60 de la Carta de las Naciones Unidas y arts. 3 y 6 de la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo) cuyo objetivo es conseguir el cumplimiento de los DH en todo el mundo. Por lo tanto, en las acciones con EGYBDH se utilizan los DH como una herramienta para promover un desarrollo humano sostenible.

De esta manera, las intervenciones con EGYBDH se basan y utilizan el marco del derecho internacional de los DH, que incluye los principales tratados de DH y las recomendaciones y observaciones de los diversos mecanismos de protección y supervisión. De igual modo, disponemos de las regulaciones hechas a nivel regional, especialmente en el marco del sistema interamericano y también africano, aunque este último en menor medida. Estos tienen una especial relevancia a la hora de definir los contenidos de los derechos, así como el alcance y especificación de las obligaciones de los estados de respetar, proteger y garantizar los DH, las observaciones generales de los Comités de vigilancia de los tratados, y también los informes de los procedimientos especiales (Relatores y Representantes Especiales).

Generar procesos transformadores

La adopción de un EGYBDH implica poner en marcha procesos de transformación de la realidad sobre la que queremos intervenir. Este Enfoque pretende generar cambios profundos en diferentes ámbitos: político, social, económico, jurídico, metodológico, etc.

La adopción de una visión holística

El EGYBDH conlleva entender que toda problemática determinada tiene unas causas estructurales (políticas, económicas, sociales, culturales y legales), tanto a escala local como global. A la vez, el análisis de la problemática en términos de DH tiene como premisa la interrelación e indivisibilidad de los DH. Aunque en nuestra intervención incidamos en un derecho determinado, esta visión holística requiere analizar y tener en cuenta todo el conjunto de derechos. Esto se traducirá en los análisis de contextos y las propuestas de solución que se planteen, que deberán tener en cuenta la diversidad de factores que afectan a una situación determinada, a distintas escalas, y cómo se relacionan los derechos entre ellos. La visión holística implica, por tanto, la necesidad de dar respuestas multisectoriales de manera coordinada con los diversos agentes que operen en el contexto. En el EGYBDH, la visión del entorno también es holística, lo que supone tener en cuenta la familia, la comunidad, la sociedad civil, las autoridades locales y nacionales, y el contexto global, y tener también en cuenta el marco social, político y legal que determina la relación entre las instituciones y las exigencias, deberes y responsabilidades resultantes.

Considerar a los actores como titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades

Desde el EGyBDH las personas o grupos dejan de ser beneficiarios/as pasivos/as de la ayuda para convertirse en titulares de derechos, situados en el centro del desarrollo. Las necesidades de las personas se interpretan en clave de derechos y se las reconoce como sujetos activos de sus procesos y decisiones, no como sujetos pasivos a quienes debemos asistir. Se trabajará para acompañar a estas personas titulares de derechos hacia la realización de sus derechos.

La adopción del EGyBDH nos llevará igualmente a trabajar con o en relación con las administraciones del estado, ya sea para dar apoyo a procesos orientados al cumplimiento de las obligaciones de promover, respetar, proteger y garantizar los DH o para denunciar su incumplimiento (en función de los contextos y mandatos de los actores).

El EGyBDH reconoce que los derechos también comportan responsabilidades ya que el hecho de que todas las personas tengan DH, implica que también tienen obligaciones. Las alianzas estratégicas y corresponsabilidad de todos los actores y del conjunto de la sociedad hacia la transformación social, incluyendo alianzas con los titulares de responsabilidades, se vuelven necesarias bajo este Enfoque. En este sentido, el diálogo social y el diálogo de políticas son esenciales.

Fortalecer capacidades y empoderar

El EGyBDH otorga una importancia clave al fortalecimiento de capacidades de los tres grupos de titulares para que: puedan cumplir con su rol (titulares de obligaciones); puedan ejercer y exigir sus derechos (titulares de derechos); y puedan contribuir a la promoción, la defensa y la garantía de los DH (titulares de responsabilidades).

Abordar y transformar las relaciones de poder

El poder es dinámico, sus diferentes dimensiones cambian de forma constante, tienen carácter relacional y no son siempre visibles. Históricamente, las relaciones de poder pueden estar socializadas y ocultas, asfixiando el interés y la capacidad de la población por aceptar que tiene derechos y para reclamarlos. El EGyBDH reconoce que los desequilibrios en las relaciones de poder contribuyen a la marginalización e impiden que las personas empobrecidas puedan ejercer sus derechos, y por ello presta mayor atención a los grupos excluidos, vulnerabilizados o en riesgo de serlo, poniendo el foco especialmente en las mujeres y niñas debido a su particular situación de exclusión y de desigualdad estructural histórica en prácticamente todos los países del mundo, pero también en aquellos otros grupos o colectivos vulnerabilizados a lo largo de la historia.

El EGyBDH parte de la idea de que los colectivos no son vulnerables per se, ya que suelen disponer de los recursos necesarios para su propia subsistencia. En la mayoría de los casos se trata más bien de colectivos que, debido a desequilibrios en el reparto del poder y en el acceso a los recursos, han sido vulnerabilizados.

El EGyBDH busca transformar las relaciones y el injusto reparto de poder existentes—fruto, entre otros, del sistema heteropatriarcal y de las desigualdades estructurales norte-sur—, así como corregir las desigualdades y las prácticas discriminatorias, consideradas los principales problemas que obstaculizan el desarrollo.

Avanzar hacia la equidad de género y los derechos de las mujeres

La equidad de género y los derechos de las mujeres forman parte integral e inherente de los DH y, por tanto, el EGYBDH procura dar la máxima visibilidad a las desigualdades de género para evitar que puedan quedar invisibilizadas bajo perspectivas más genéricas, como podrían ser las del EBDH. Esta visibilización y explicitación se hace en línea con lo que dispone la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), así como las observaciones y recomendaciones de su comité de vigilancia.

Equidad y no discriminación

El EGYBDH promueve la igualdad y la no discriminación, y prioriza las intervenciones con la participación e inclusión de las personas más empobrecidas y vulnerabilizadas. Esto lo hace desde el principio de que todas las personas son iguales, en virtud de la dignidad inherente de todo ser humano. Se trata entonces de asegurar que la distribución de poder, derechos, riqueza y oportunidades se haga de manera equitativa, lo que requiere una especial atención a los colectivos más vulnerabilizados y discriminados por razón de género, diversidad sexual, etnia, situación económica, edad, etc.

Garantizar una participación efectiva

El EGYBDH da gran importancia a la participación activa, especialmente en la toma de decisiones, y reconoce que todas las personas, en particular las que viven en situación de empobrecimiento, las personas vulnerabilizadas, tienen derecho a participar en los procesos que influyen en sus propias vidas. La participación es un derecho en sí mismo, reconocido por el marco normativo internacional de los DH (p.ej. Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos) y constituye un aspecto fundamental de todos los DH.

Esto implica la necesidad de llevar a cabo análisis participativos en fases clave, incluyendo las diversas perspectivas (DH y género) con la implicación de personas o de grupos con intereses y problemáticas diversas. Será necesario crear y dar seguimiento a mecanismos (comités, grupos focales, reuniones periódicas, etc.) que aseguren la participación efectiva de las personas afectadas o implicadas en la problemática que queremos abordar, y velar de forma especial por implicar a las mujeres y personas vulnerabilizadas y típicamente excluidas de los procesos de toma de decisiones o que sufren múltiples formas de discriminación (por ejemplo, por ser mujer, cabeza de familia, rural, perteneciente a un grupo étnico minoritario, joven y con un bajo nivel educativo). Las personas titulares de derechos con las que queremos trabajar deberán tener un rol de liderazgo en la definición e implementación de nuestra intervención.

Sus voces deben no solo ser escuchadas, sino tomadas en cuenta desde el análisis de contexto inicial hasta la evaluación, pasando por la implementación de la intervención, lo que nos exige flexibilidad a la hora de ejecutar el proyecto, sabiendo que pueden ser necesarias ciertas adaptaciones de las inicialmente previstas.

Rendir cuentas

El EGYBDH reconoce que todas y todos los actores de desarrollo deben rendir cuentas sobre sus actividades y sitúa la rendición de cuentas de los titulares de obligaciones y de responsabilidades en un lugar central de las intervenciones, en la línea de los compromisos

internacionales de Accra⁶ y Busan.⁷ De esta manera, se fomenta también la transparencia en los procesos y en el uso de los recursos, y se abren espacios para que todos los actores puedan exigir responsabilidad en las conductas y claridad en los resultados. Así, trabajar con el Enfoque implica reforzar la rendición de cuentas a diversos niveles.

Igualmente, en coherencia con nuestro rol de titulares de responsabilidades, debemos asegurar la rendición de cuentas y la transparencia de nuestras acciones, tanto en términos de consecución de resultados y efectos generales (incluyendo, por tanto, los posibles efectos negativos que las acciones que hemos llevado a cabo hayan podido provocar), como en términos de procesos implementados, estándares y valores a los que nos hemos adherido durante la implementación. Se trata de una rendición de cuentas no solo de cara a los financiadores o al público en general, sino también, y especialmente, de cara a las comunidades y grupos con los que trabajamos. La transparencia en la gestión de la entidad y en sus acciones es, por tanto, fundamental y nos otorgará más legitimidad a la hora de exigir lo mismo a los titulares de obligaciones.

Prestar atención a los procesos

El EGyBDH pone especial atención a los procesos, es decir, a la manera en como conseguimos los resultados. Según esta perspectiva, el fin no justifica los medios: los procesos implementados en la consecución de objetivos de desarrollo deben ser coherentes con los principios de los DH y velar por su cumplimiento. En el Enfoque los procesos son tan importantes como los resultados y, por tanto, es esencial una coherencia entre ambos.

1.3. VENTAJAS Y VALOR AÑADIDO DEL EGyBDH

La gradual transición desde el modelo tradicional de cooperación, orientado a la cobertura de necesidades, hacia el EGyBDH que se está produciendo en el sistema de cooperación internacional para el desarrollo no es fruto de una moda pasajera. El nuevo modelo tiene ventajas objetivas que lo avalan y lo hacen atractivo para los actores realmente comprometidos con el desarrollo humano sostenible en todo el mundo. Destacamos las siguientes ventajas del EGyBDH:

Dignificación y empoderamiento de la persona

Como ya hemos comentado, el EGyBDH considera a las personas como agentes activos de su propio desarrollo y no como receptores pasivos de ayuda o caridad. Según esta visión, con los recursos, apoyo y formación adecuados, las personas en situación de exclusión serán más capaces de resolver sus problemas y mejorar su situación socioeconómica. Por tanto, el Enfoque pone a la persona en una posición mucho más digna y fuerte que el modelo tradicional de cooperación, que tendería a tratar a la población “beneficiaria” de forma paternalista y asistencialista.

Además de dignificar a las personas destinatarias de ayuda al desarrollo, el EGyBDH abre la puerta a su empoderamiento. Al conocer sus derechos inherentes, muchos de los cuales pueden estar siendo violados, las personas toman conciencia de la importancia

6 OCDE, Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al Desarrollo, 2005, Programa de acción de Accra, 2008: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

7 OCDE, Alianza de Busan para una cooperación para el desarrollo efectiva, 2011: <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

de reclamárselos a los titulares de obligaciones y responsabilidades, lo que refuerza la ciudadanía activa. Igualmente, con esta visión se evita generar dinámicas de dependencia de la ayuda externa, a la vez que se incrementan las capacidades y la autoestima de las personas y las comunidades.

Más participación

La participación activa que promueve el EGYBDH juega un papel clave en esta dignificación y empoderamiento de la persona. En la medida en que las personas participan en los procesos de desarrollo que les afectan, no solo dejan de verse a sí mismos como receptores pasivos de la ayuda, sino que va creciendo su conciencia y responsabilidad ciudadana, y la conciencia de ser titulares de derechos que deben ser respetados. Esto es especialmente cierto en el caso de las mujeres y grupos tradicionalmente excluidos, que muy a menudo permanecen al margen de los procesos participativos y de toma de decisiones. De esta manera, promover la participación, entendida no solo desde una perspectiva individual sino también colectiva, es una estrategia esencial para dignificar y empoderar a las personas en cualquier intervención.

Mayor potencial transformador y sostenibilidad

El EGYBDH nos obliga a ir más allá de las necesidades o problemas visibles y tratar de abordar las causas estructurales que las generan, encuadradas además en un marco normativo de protección de DH. A esto se suma que el análisis de las causas estructurales generadoras de una situación determinada se hace con la participación de las personas directamente implicadas, lo que genera un proceso de capacitación y concienciación con impacto a largo término.

Más legitimidad internacional

El EGYBDH tiene más legitimidad que el modelo tradicional de cooperación porque está fuertemente enmarcado en el sistema internacional de DH (tratados y mecanismos de protección), como ya hemos comentado y, por tanto, emana directamente del Derecho Internacional. El Enfoque ayuda a los países a traducir estas normas y/o metas en resultados alcanzables.

Más transparencia

El fuerte compromiso del EGYBDH con la rendición de cuentas de todos los actores implicados en el desarrollo comporta una mayor transparencia en todos los procesos y mecanismos de toma de decisiones. Además, la transparencia es un factor clave para garantizar y promover la participación de los diferentes actores, ya que ofrece incentivos positivos a las personas que quieren participar e implicarse en los procesos de desarrollo.

Mayor aproximación a la realidad

Debido al planteamiento holístico del Enfoque, el análisis que se hace de los contextos, procesos, resultados, impactos, etc. es más preciso y más aproximado a la realidad, siempre muy compleja. Esta visión integral de la realidad permite captar mejor los matices e interrelaciones existentes en el contexto de intervención frente al modelo tradicional, que es más simplista y categórico.

1.4. IMPLICACIONES DEL EGYBDH PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS AL DESARROLLO

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), define “evaluación” como “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido; de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el alcance de objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo”.⁸ Según el Grupo de Evaluaciones de las Naciones Unidas (UNEG),⁹ hay tres elementos esenciales que comparten el EBDH y el EdG y que, por tanto, caracterizan la evaluación desde un EGYBDH: **la inclusión, la participación y las relaciones de poder equilibradas**. En cuanto a la AECID,¹⁰ considera que la evaluación es un elemento imprescindible para el EBDH, ya que ayuda a incorporar a las intervenciones tres elementos fundamentales: rendición de cuentas, transparencia y participación.

Como veremos de forma más detallada en el capítulo 2, realizar una evaluación con EGYBDH supone incorporar los **principios, valores y normas de los DH**, trabajar con sus componentes y situarse dentro de un entorno participativo, inclusivo y transparente. Esto implica un cambio de mirada, considerar elementos que no se han tenido en cuenta hasta ahora o que no han sido muy valorados, y adoptar nuevos objetivos de la propia evaluación, en el sentido de que si bien tradicionalmente se hacía para rendir cuentas ante el financiador, ahora también, o especialmente, se tendrá que hacer para rendir cuentas a las personas implicadas en nuestra intervención (de forma directa e indirecta).

Estas personas con las que se ha trabajado durante la intervención tienen que **participar de forma activa y sustancial** durante todo el ciclo de la acción. De la misma manera que sus voces tienen que ser determinantes en el diseño de la acción, tienen que serlo a la hora de establecer cómo se valorará el alcance de los objetivos marcados y, por tanto, en la propia evaluación del proyecto o programa.

La evaluación con EGYBDH querrá conocer en qué medida una determinada intervención ha contribuido a la **transformación de las relaciones de poder**, corrigiendo las desigualdades, las prácticas discriminatorias y el injusto reparto de poder, fijándose por tanto en los cambios a estos niveles que han afectado a mujeres y hombres y a los grupos vulnerabilizados con los que trabajamos. De igual modo, la evaluación tendrá de valorar en qué medida se han conseguido fortalecer capacidades para ejercer y reivindicar derechos, y conseguir su efectiva realización por parte de los diversos grupos de titulares de derechos (de forma segregada en función del género y otros factores de discriminación y exclusión existentes). La evaluación desde el prisma del EGYBDH también analiza el nivel de cumplimiento por parte del Estado (por las diversas administraciones), titulares de obligaciones, de los estándares internacionales de los DH, así como su capacidad y voluntad para cumplir con sus deberes.

Además, será necesario analizar qué ha supuesto para las personas (especialmente las mujeres y las pertenecientes a grupos tradicionalmente excluidos) esta **toma de conciencia**

8 OCDE, Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, Serie: Directrices y Referencias del CAD, 2010.

9 UNEG, Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, 2014.

10 AECID, Manual de la AECID para la aplicación del Enfoque basado en Derechos Humanos, 2015.

y empoderamiento, sabiendo que este tipo de transformación a menudo comporta riesgos que tendríamos que haber previsto de forma anticipada. Un ejemplo es el efecto negativo que se produce a menudo, sobretodo en el incremento de la violencia de género, por las intervenciones centradas en el empoderamiento económico de las mujeres que no incluyen ningún tipo de trabajo con los hombres de la comunidad.

Por tanto, se tratará de ver **qué efectos a medio y largo plazo** ha tenido la intervención en relación a estos aspectos, todos ellos relacionados con transformaciones profundas que, además de exigir tiempo, suponen afrontar un conjunto de dificultades que tienen que ver con el actual funcionamiento del sistema. A menudo, las evaluaciones se realizan a corto plazo y con un escaso alcance y priorizando los datos cuantitativos, cuando de lo que se trata de analizar desde el EGYBDH es difícilmente cuantificable porque tiene que ver con cambios de percepciones, de actitudes, etc., característicos de las transformaciones sociales.

Otra característica del EGYBDH es el **especial énfasis que pone en conocer los procesos durante la ejecución**, de manera que una evaluación tendrá que revisar cuestiones como: la gestión; los procedimientos empleados; la capacidad de los organismos; las propias organizaciones; los errores, las modificaciones y los recursos empleados; los desequilibrios de poder que se generan en el proceso; así como la comunicación y capacidad interna de la organización, contrastándolos con los principios y estándares de DH y fijándose en cómo se tiene que garantizar la rendición de cuentas durante toda la ejecución de la intervención.

La adopción del EGYBDH no supone abandonar metodologías y técnicas de evaluación consensuadas por los diferentes actores de la cooperación, sino que se trata de incorporar esta nueva perspectiva y ser **flexible a la hora de experimentar con las nuevas metodologías** que permitan captar, de la mejor manera posible, el tipo de efectos buscados por las intervenciones con EGYBDH. Para adquirir esta nueva mirada, hay que conocer los DH, las implicaciones del EGYBDH, sus principales elementos y el objetivo de desarrollo que persigue, de manera que incluya los elementos que antes o bien no se utilizaban, o no se posicionaban en el marco adecuado.

Por último, a pesar de las innegables dificultades que tiene, es necesario y conveniente medir y evaluar el impacto de las intervenciones desde este enfoque porque:

- Permite organizar las prioridades y realizar una planificación apropiada de las actividades.
- Informa de las estrategias a operacionalizar para combatir una problemática concreta.
- Permite aumentar la eficacia de las intervenciones.
- Permite analizar desequilibrios de poder que previamente no se habían contemplado o que se generan, directa o indirectamente, por nuestra intervención.
- Fortalece la rendición de cuentas respecto a los titulares de derechos, desde nuestra organización, pero también la que se exige a los titulares de obligaciones.
- Genera un aprendizaje sobre lo que ha funcionado, así como sobre errores cometidos, impactos no esperados e incluso no deseados.

2. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL EGYBDH EN EL CICLO DE PROYECTO

La puesta en práctica del EGYBDH tiene un fuerte impacto en el modo en que se implementan los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo. Entre los principales actores de este sector hay consenso en que, para ser efectivo y coherente, el EGYBDH se aplicará en todo el ciclo de proyecto. En su documento de trabajo sobre el EBDH, la Comisión Europea afirma:¹¹

“El EBDH considera los principios y las normas de Derechos Humanos tanto un medio como un objetivo de la cooperación para el desarrollo. Cambia el enfoque analítico e integra el logro y el cumplimiento de los Derechos Humanos en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de todas las políticas y programas de desarrollo”.

En mayo de 2014,¹² el Consejo de la Unión Europea concluyó, sobre la base de este documento anterior, que toda evaluación “debe incluir un análisis de género en todo el ciclo del proyecto, también haciendo uso de las estrategias nacionales de Derechos Humanos de la UE, a fin de garantizar que el cumplimiento de los Derechos Humanos se convierte en una parte integral de la identificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de todas las políticas y proyectos de desarrollo”.

A través de este capítulo trataremos de ver qué implica este consenso a nivel operativo en las diferentes fases de la intervención. Pero antes de iniciar el recorrido por las diversas fases, debemos aclarar que en la presente guía se parte de la premisa de que son cinco las etapas del ciclo del proyecto: la identificación, durante la que se analiza el contexto y se recogen datos sobre el mismo; la formulación, entendiéndola como el diseño de la acción y la redacción de la intervención; la ejecución, momento en el que se implementa el proyecto; el seguimiento, durante el cual se supervisa la implementación del proyecto, controlando la realización de las actividades, productos, resultados y procesos; y la evaluación, que a menudo se realiza una vez finalizado el proyecto. Ahora bien, en la práctica estas dos últimas fases difícilmente pueden separarse, en la medida en que la información que se vaya generando en el marco del monitoreo será necesaria para entender las dinámicas y los efectos en que se fijará la evaluación.

11 Comisión Europea, *A Rights-Based Approach, Encompassing All Human Rights For EU Development Cooperation*, 2014.

12 Consejo de la Unión Europea, *Council conclusions on a rights-based approach to development cooperation, encompassing all human rights*, 2014.

2.1. IDENTIFICACIÓN

La primera fase del ciclo de proyecto es la identificación del contexto y de las problemáticas existentes, en clave de derechos, en la zona de intervención y tanto de los derechos individuales como de los colectivos que se pretenden reforzar mediante una posible intervención. Para poder hacer una buena identificación, es imprescindible la realización de un riguroso y profundo análisis de contexto.

Desde un EGYBDH, un análisis de contexto completo requiere estudiar diversas dimensiones, que veremos a continuación, de la realidad en la que queremos intervenir, de la manera más detallada y desagregada posible (por grupos de población). Hay que tener en cuenta que la recopilación de información debe ser útil para determinar una línea de base que describa elementos de la situación previa a la implementación del proyecto, lo que nos permitirá definir indicadores en el diseño del proyecto que nos sirvan, a su vez, para medir el alcance de nuestros objetivos y resultados.

Sobre la base de la metodología desarrollada por la ONGD internacional ActionAid,¹³ estos son los diferentes **elementos que un buen análisis de contexto debería incluir:**

- **La situación de los DH**, con vistas a definir un mapa de derechos exigibles y de roles de los actores en relación a estos derechos, identificando grupos excluidos y personas discriminadas, así como su condición y posición; las áreas clave de violaciones de derechos; titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades relacionados con la problemática; y su nivel de sensibilización y conciencia sobre los derechos de las personas. Es importante considerar en el análisis las causas estructurales de la problemática a transformar, así como otras variables pertinentes que puedan ayudar a entender las múltiples discriminaciones (intersecciones) como son el sexo, la edad, el origen, la clase social, la identidad de género y orientación sexual, la etnia, etc. También es importante que el análisis de derechos y de su vulneración no se haga de forma aislada, sino a partir de su interrelación con otros derechos.
- **El poder, los recursos y las capacidades**, identificando los recursos económicos, sociales y políticos que tienen los diversos actores (desglosados por sexo y género); y explorando las diferentes formas de poder existentes (visible, oculto e invisible; público, privado e íntimo) y como estas se manifiestan, así como las relaciones de poder. Se debe hacer un análisis de las brechas en las capacidades de los diferentes actores, también desglosándola por sexo y género.
- **Los grupos de interés**, identificando los actores (incluidas las organizaciones de la sociedad civil) e instituciones que juegan un papel relevante en la zona donde se quiere intervenir, clasificándolos (aliados / adversarios / neutrales / no fiables) y analizando los motivos de su acción o inacción. Los actores deben identificarse desde un enfoque de género y de diversidad (sexo, edad, pertinencia étnica, diversidad funcional, opción sexual, etc.).
- **Las desigualdades de género y los derechos de las mujeres**, identificando la división del trabajo; los roles productivos y reproductivos; el acceso y control de los recursos; los cuidados no remunerados; el estatus económico; el poder de decisión; los patrones de

¹³ Action Aid, People's Action In Practice, ActionAid's Human Rights Based Approach 2.0, 2012.

violencia; la participación; el acceso a la información y a los medios de comunicación; y las prácticas que violan los derechos.

- **Las vulnerabilidades**, identificando aquellas situaciones y desastres en los que las personas son más vulnerables (por ejemplo, inundaciones, conflictos, sequías, terremotos, deslizamientos de tierra y la pérdida de ecosistemas productivos y/o recursos naturales); los grupos más afectados en este tipo de situaciones; sus problemas; y las instituciones que pueden y deben protegerlos.
- **Los riesgos**, identificando el riesgo de las personas que viven en situación de exclusión, incluidos los activistas de DH que están en primera línea; explorando los riesgos políticos (persecución y detenciones); los riesgos operacionales (financiación, el cierre de la organización o la imposibilidad de funcionar, por ejemplo); los riesgos socioeconómicos (marginación social en la familia o en la comunidad o el riesgo para futuras oportunidades de empleo, por ejemplo); y el riesgo para la vida humana.
- **Las comunicaciones**, identificando los medios de comunicación más poderosos y las habilidades que las personas que viven en situación de exclusión tienen para acceder a él, así como el acceso que tienen las mujeres; y el acceso y control de los medios de comunicación existentes: influencia de los medios en las comunidades con las que vamos a trabajar.
- **La viabilidad**, identificando posibles socios, acciones realizadas o en curso de ejecución en la zona por otras organizaciones; el contexto político, si es facilitador o bloqueador de nuestra intervención; y las capacidades y motivaciones de los grupos de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades.

Estos elementos no son compartimentos separados de una realidad, los indicamos separados solo para resaltarlos, ya que son elementos y factores diferenciados que debemos considerar a la hora de analizar esa realidad, pero que están muy interrelacionados entre ellos. ActionAid¹⁴ da algunas recomendaciones para hacer que el análisis de contexto sea lo más eficaz posible:

- Realizar un análisis superficial preliminar antes de llevar a cabo un análisis completo;
- Utilizar la fase inicial para construir una relación con los principales socios locales y la comunidad;
- Reconocer que desde el momento en que nos involucramos en una identificación, entramos en la dinámica de poder. Es importante tener presente esta cuestión en todas las fases del proyecto.
- Aceptar que el poder visible es obviamente más fácil de percibir;
- Involucrar a las personas en todas las etapas del proceso y no solo como informantes o para informarles;
- Hay que encontrar y utilizar los datos que ya están disponibles;
- Priorizar el análisis frente a la recogida de la información;
- Utilizar el análisis de contexto como fundamento del diseño del programa;
- Confrontar los datos para que se puedan utilizar como línea de base;
- Almacenar los datos de forma accesible para que puedan ser revisados y utilizados.

14 Action Aid, *People's Action In Practice*, ActionAid's Human Rights Based Approach 2.0, 2012.

En esta tabla se incluyen las preguntas clave que nos tendremos que hacer para cada tipo de análisis:

Tabla 2. Preguntas clave del análisis de contexto y herramientas posibles

Posibles herramientas*	Preguntas Clave. Situación de los derechos humanos
<p>Análisis de datos y estadísticas existentes</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas y grupos de discusión (focus groups)</p> <p>Análisis del árbol de derechos</p> <p>Constituciones, declaraciones y leyes</p> <p>Observación directa</p> <p>Talleres de identificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los grupos excluidos clave (y subgrupos dentro de estos), cuyos derechos son violados de forma más sistemática? • ¿Cuáles son los problemas / negaciones / violaciones de derechos más graves? • ¿Quiénes son los titulares de obligaciones en relación con estos derechos? • ¿Cuál es la experiencia particular de las mujeres dentro de estos grupos? • ¿Cuáles son los derechos reconocidos clave que tienen las personas? ¿Quién es consciente de estos derechos y quién los disfruta? (Diferenciar entre hombres, mujeres, niñas, niños, personas con diversidad funcional, etc.) • Para las principales violaciones de los derechos que hemos priorizado, analizar: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde ocurren estas violaciones? • ¿Cuándo empezaron y con qué frecuencia se producen? • ¿Quién experimenta las violaciones más severamente (hombres, mujeres, niños, niñas o ancianos)? • ¿Quién es / son los principales responsables de las violaciones? <p>Análisis del contenido y efectos de leyes y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha ratificado el estado los principales tratados internacionales de DH? ¿Lo ha hecho con reservas relevantes? • ¿Ha incorporado los contenidos de los tratados –en particular, los que nos interesan en el contexto de intervención– en su marco legal (leyes, reglamentos y políticas)? • ¿Existe alguna ley o política que contribuya al problema protegiendo los intereses de algunas personas por encima otras? • ¿Existe alguna ley o política que contribuya a resolver la problemática que se quiere abordar? Y, si es así, ¿qué efecto está teniendo? • ¿Hay una dotación presupuestaria adecuada de fondos públicos para implementar la solución que se describe en la política o la ley? <p>El análisis de las estructuras que implementan las leyes y políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la política existente hace cumplir la ley de manera justa? • ¿En qué medida los tribunales permiten a hombres y mujeres encontrar una solución? • ¿Es el sistema legal caro, corrupto o inaccesible? • ¿Hay servicios de apoyo donde las personas puedan obtener ayuda para el acceso al sistema de manera justa? • ¿Mediante qué políticas y programas se realiza la implementación y seguimiento de los derechos para hacerlos efectivos? ¿Y se supervisan? • ¿Qué retos existen en la aplicación de estas políticas y programas? • ¿En qué medida los programas y servicios existentes operan de manera discriminatoria? • ¿Existe alguna agencia gubernamental o no gubernamental para asegurar que se aplica la ley? <p>Análisis de la cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún valor o creencia política, religiosa o social que contribuya al problema? • ¿De qué manera las creencias culturales se contradicen con los derechos básicos? • ¿Las presiones familiares y sociales bloquean una solución justa? • ¿A las personas les falta confianza en su propia valía? • ¿La cultura perpetúa desigualdades de género? ¿Qué papel / rol juega la mujer en la cultura?

* Se recomienda ver IICA, “80 Tools for development projects: appraisal, planning, follow-up and evaluation”, de Frans Geilfus, 2008, ya que se describen detalladamente algunas de estas herramientas, desde el punto de vista de un proyecto productivo, pero adaptables a otros sectores.

Posibles herramientas	Preguntas Clave. Poder, recursos y capacidades
<p>Mapa de movilidad</p> <p>Mapa social</p> <p>Mapa de recursos</p> <p>Caras del poder (visible, escondido e invisible)</p> <p>Herramienta de valoración de recursos</p> <p>Matriz de participación mostrando las diferentes formas de poder y quién las ostenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nivel de control (capacidad de acceder o tomar decisiones) tienen las personas que viven en situación de exclusión sobre: <ul style="list-style-type: none"> • los recursos económicos (por ejemplo, la tierra, las finanzas, los bosques y la maquinaria)? • los recursos sociales (por ejemplo, información, grupos o redes, instituciones culturales o religiosas, etc.)? • los recursos políticos (por ejemplo, la capacidad de votar y participar en la toma de decisiones)? • ¿Qué nivel de disponibilidad, de acceso y de control de recursos existe por parte de cada grupo de personas de interés / implicadas en la problemática? • ¿Quién tiene más poder sobre estos recursos, tanto formal como informalmente (o de forma visible / invisible)? ¿Cómo son las dinámicas locales de poder en relación a las dinámicas globales de poder? • ¿Cuáles son las dinámicas de poder que afectan a la toma de decisiones dentro de los hogares (entre hombres / mujeres / niños / personas mayores, etc.)? • ¿Qué ejemplos hay de personas en situación de exclusión que se hayan empoderado, por ejemplo, mediante la organización y la movilización? • ¿Qué ejemplos de uso positivo / transformador del poder hay? • ¿Cuáles son las capacidades de los diferentes actores (desglosados por sexo)? • ¿Existen brechas en estas capacidades?

Posibles herramientas	Preguntas Clave. Grupos de interés
<p>Análisis de fuerzas</p> <p>Diagramas de Venn</p> <p>Análisis de grupos de interés</p> <p>Mapa relacional</p> <p>Mapeo social y municipal</p> <p>Entrevistas en profundidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actores e instituciones son: <ul style="list-style-type: none"> • amigos de las personas que viven en situación de exclusión o en grupos excluidos? • adversarios? • neutrales? • aliados potenciales para objetivos específicos? • ¿Cuáles son los intereses, agendas y mandatos de estos actores e instituciones? • ¿Qué instituciones y actores son titulares de obligaciones o tienen el poder para mejorar el respeto de los derechos fundamentales? ¿Cómo están conectadas desde el nivel local al nacional y el internacional? ¿Qué han hecho hasta el momento actual? ¿Qué más podrían hacer y qué se lo impide? ¿Cómo podemos influir en ellas? • ¿Qué han hecho otras personas u organizaciones, o qué están haciendo actualmente, para abordar el problema? • ¿Quién crees que es responsable de resolver el problema? • ¿Qué te parece que este/os responsable/s debería /n estar haciendo para resolver el problema? • ¿Qué estructuras existen para resolver este problema? • ¿Existen diferencias dentro de estas instituciones (voces progresistas y retrógradas) y podemos aprovecharlas en beneficio del proyecto o programa? • ¿Son estas instituciones transparentes (se puede acceder a la información sobre ellas y sus presupuestos, por ejemplo)? ¿Qué información necesitamos para hacer avanzar la lucha por los derechos? • ¿Qué organizaciones son nuestros aliados en la lucha por los derechos y qué apoyo pueden aportar? • ¿Qué instituciones y actores buscarán activamente impedir el cambio y qué se puede hacer para neutralizarlos?

<p>Posibles herramientas</p> <p>Análisis de relaciones de género</p> <p>Grupos de discusión</p> <p>Historia oral, historias de vida</p> <p>Entrevistas individuales</p> <p>Observación directa</p> <p>Talleres de identificación</p>	<p>Preguntas Clave. Desigualdades de Género y Derechos de las Mujeres</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la división del trabajo entre hombres y mujeres dentro de los grupos más excluidos, respecto de los roles productivos, reproductivos y sociales? • ¿Hay alguna diferencia en el acceso y control que tienen las mujeres de los diferentes recursos? ¿Hay diferencias en el nivel de sensibilización / capacitación / organización / educación que afecta a su capacidad para exigir y hacer valer sus derechos? • ¿Qué impacto tiene esto sobre los derechos de la mujer, incluyendo su salud, situación económica y el poder de toma de decisiones? • ¿Las instituciones influyentes (y aliadas) tratan a las mujeres de manera diferente que a los hombres? Y, si es así, ¿cómo puede ser desafiada esta discriminación? • ¿A qué tipo de violencia se enfrentan las mujeres? • ¿Tienen las mujeres capacidad de participar en los procesos? ¿Y de incidir políticamente? • ¿En qué grado participan en los procesos políticos o de toma de decisiones?
<p>Posibles herramientas</p> <p>Línea del tiempo (para mostrar cambios a lo largo del tiempo)</p> <p>Observación directa</p> <p>Talleres de identificación</p>	<p>Preguntas Clave. Vulnerabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué expone a las personas a la vulnerabilidad en este contexto? • ¿Está este contexto expuesto a inundaciones, conflictos, sequías o terremotos? Si es así, ¿cómo afectan estos desastres a los derechos de las personas cuando se producen? • ¿A qué tipo de violaciones de derechos se enfrentan las mujeres en cualquiera de estos desastres? • ¿Qué impacto tienen estas violaciones sobre las mujeres en su comunidad? ¿Qué han hecho, como comunidad, en el pasado y qué están haciendo ahora?
<p>Posibles herramientas</p> <p>Imágenes</p> <p>Mapeo</p> <p>Calendarios, líneas de tiempo</p> <p>Uso de árboles o ríos conceptuales</p> <p>Pósters, dibujos y logos</p> <p>Matrices</p> <p>Diagramas de Venn</p> <p>Diagramas de flujos</p> <p>Fotografías</p> <p>Videos participativos</p>	<p>Preguntas Clave. Comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los medios de comunicación dominantes a nivel local y en qué medida pueden las personas tener acceso y controlarlos? • ¿Tienen las mujeres acceso a estos medios de comunicación? • ¿Cuáles son las prácticas de comunicación asociadas a los espacios clave en que se ejerce el poder y se toman las decisiones? • ¿Qué capacidades de comunicación de las personas necesitan ser desarrolladas para asegurar un cambio sostenible en las relaciones de poder y cómo podemos apoyarlas? • ¿Qué nuevos medios de comunicación / tecnologías de la información están disponibles o accesibles y se pueden utilizar para fortalecer las voces de las personas que viven en situación de exclusión? • ¿Son los medios de comunicación objetivos / subjetivos? ¿Existe censura / libertad de expresión?

Posibles herramientas	Preguntas Clave. Riesgos
Matriz de riesgos Registro de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los riesgos políticos para su organización, las organizaciones socias y las personas titulares de derechos? (Por riesgos políticos se entiende el acoso, detenciones, etc.) • ¿Cuáles son los riesgos operacionales del programa? (Esto se refiere a los riesgos de financiación, cierre de la organización y la imposibilidad de conseguir los objetivos, por ejemplo.) • ¿Hay posibilidades de conflicto metodológico entre su organización y otras organizaciones / actores? • ¿Hay riesgos de desastres naturales y/o de origen humano en la comunidad? ¿Qué desastres podrían darse? • ¿Cuáles son los riesgos socioeconómicos que corre el personal de las organizaciones socias? (Esto se refiere a la marginación social en la familia o de la comunidad o la puesta en riesgo de futuras oportunidades laborales, por ejemplo.) • ¿Qué probabilidad tienen estos riesgos (alta, media, baja)? • ¿Qué podemos hacer para reducir estos riesgos? • ¿Estamos considerando la posible duplicación con otros actores?
Posibles herramientas	Preguntas Clave. Viabilidad
Observación directa Matriz de riesgos Talleres de identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son las capacidades y conocimientos de las entidades socias relevantes para la futura intervención? ¿Qué capacidades habría que desarrollar o fortalecer? • ¿Cómo puede influir el contexto político o cómo puede afectar al posible proyecto? ¿Facilitándolo o bloqueándolo? • ¿Cuáles son las capacidades de los titulares de derechos respecto a la posible intervención? • ¿Qué grado de compromiso y motivación existe entre los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades en el ámbito de intervención y las posibles acciones y estrategias a desarrollar?

Fuente: Adaptación de la propuesta de Action Aid

En cuanto al análisis de género, existen herramientas más exhaustivas que nos ayudarán a analizar diversos aspectos que señalamos en esta tabla de análisis de contexto. Veremos algunas de ellas en el capítulo 3, en el ejemplo del caso práctico.

Por último, indicar que resulta imposible para una organización abordar todas las problemáticas de DH en un contexto determinado, especialmente si tenemos una visión holística e integrada de esos derechos. Será fundamental la coordinación con otros actores que operen en la zona de intervención, con vistas a compartir y difundir información (análisis de contexto, estudios realizados, contexto sociopolítico, acciones desarrolladas por los diversos actores), así como para generar sinergias y complementariedades y evitar duplicaciones de acciones o la repetición de errores ya cometidos.

2.1.1. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Desde la fase de identificación, debemos pensar en la elaboración de los indicadores que nos permitirán hacer el seguimiento y evaluar nuestro proyecto. En el caso de los proyectos de cooperación para el desarrollo debemos combinar indicadores de desarrollo–utilizados tradicionalmente– con indicadores de DH. Estos indicadores tienen similitudes pero no siempre responden a los mismos parámetros.

Los **indicadores de DH** hacen referencia a la información que puede ser relacionada con las normas y estándares de estos derechos, que dirige y refleja las preocupaciones y principios de los mismos y que es utilizada para evaluar, dar seguimiento y promover la protección de los DH.¹⁵ Los **indicadores de desarrollo** nos proporcionan información relevante sobre los cambios producidos en las diferentes dimensiones del desarrollo en un tiempo determinado. Tal como señala el Informe de Desarrollo Humano del PNUD¹⁶ del año 2000 “a pesar de sus múltiples semejanzas, los indicadores de DH y de desarrollo humano hacen hincapié en aspectos diferentes, lo que deja claro que una alta puntuación en materia de desarrollo humano no garantiza un historial impecable en el ámbito de los DH”.

El mismo informe presenta un resumen de las diferencias de criterio principales entre los dos tipos de indicadores:

Tabla 3. Diferencias entre los indicadores de desarrollo y de DH

Indicadores de DH	Indicadores de desarrollo
Evalúan si las personas viven con dignidad y libertad, así como el grado en que los actores fundamentales cumplen sus obligaciones de crear y mantener mecanismos sociales justos que garanticen los derechos	Evalúan la ampliación de las capacidades de las personas
Se centran en estos resultados humanos, pero prestan especial atención a las políticas y prácticas de las entidades políticas, jurídicas y administrativas y a la conducta de los titulares de obligaciones	Se centran fundamentalmente en los resultados y aportaciones humanas y hacen hincapié en disparidades y sufrimientos inaceptables
Requiere datos adicionales, no solo sobre las violaciones sino también sobre los procesos políticos, de justicia o administrativos, y datos aportados por encuestas de opinión sobre normas sociales. Se pone aún más énfasis en los datos desglosados por sexo, origen étnico, raza, religión, nacionalidad, nacimiento, origen social y otras distinciones pertinentes	No requieren información adicional aunque sí desglose de datos

Fuentes: “Resumen de las diferencias entre indicadores de desarrollo y derechos humanos”, Informe de Desarrollo Humano del PNUD, 2000 y “El enfoque basado en derechos humanos”, Red en Derechos, 2011.

15 CEPAL, Derechos Humanos en población: indicadores para un sistema de monitoreo, 2007.

16 PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano, 2000.

Los indicadores con EGYBDH nos proporcionan información sobre la visión de desarrollo que tiene nuestro proyecto pero siempre con el objetivo final del pleno ejercicio de los derechos de todas las personas. Es por ello que hay que fortalecer, como ya hemos comentado anteriormente, las capacidades de los titulares de obligaciones y de responsabilidades para que los cumplan, y las capacidades de los titulares de derechos para que los ejerzan y exijan. Tal como explica la Red en Derechos,¹⁷ para poder conseguir la información necesaria a través de los indicadores tendremos que combinar indicadores específicos de DH e indicadores sociodemográficos y socioeconómicos susceptibles de ser utilizados como indicadores de DH.

Los indicadores pueden ser utilizados como una **herramienta para:**

- mejorar las políticas y hacer seguimiento de los progresos de la intervención;
- identificar efectos no deseados de las leyes, políticas y prácticas;
- determinar qué actores están teniendo impacto en la realización de los derechos;
- revelar si se están cumpliendo las obligaciones de estos actores;
- alertar en caso de violaciones potenciales de derechos;
- exponer temas que habían sido olvidados o silenciados.

Para el análisis del contexto que se hace durante la fase de identificación, destacamos algunas **consideraciones y recomendaciones previas** sobre los indicadores:

- recoger datos cualitativos y cuantitativos: es importante recoger datos mixtos, tanto cuantitativos (estadísticos) como cualitativos (información articulada de forma descriptiva o categórica).
- desglosar los datos: es importante recoger datos desglosados, que permitan identificar grupos de población (sexo, etnia, edad, región, etc.) y poder así darles visibilidad y determinar estrategias específicas para cada uno frente a la discriminación y la desigualdad que padecen.
- recoger casos individuales como complemento: los casos individuales son una fuente importante de información durante la identificación. Por ejemplo, los datos sobre casos de tortura se pueden extraer de estadísticas representativas de la población y además combinarse con casos concretos.

Cabe destacar la importancia de generar una línea de base durante la fase de identificación del proyecto. Esta línea de base debería describir el estadio inicial de los indicadores que se han fijado para realizar el seguimiento y la evaluación del proyecto. Comparando los valores de la línea de base con los valores objetivos de los indicadores, podremos medir el nivel de consecución de los objetivos del proyecto.

Tanto los mecanismos de vigilancia de los DH, como los órganos creados en virtud de tratados, los procedimientos especiales y sus titulares de mandatos y el examen periódico universal, hacen referencia y utilizan una amplia gama de indicadores (incluidos los estadísticos) que se pueden consultar. Algunos indicadores cuantitativos se mencionan explícitamente en los tratados, pero respecto a su tipo y función encontramos más especificidad en las observaciones generales y recomendaciones adoptadas por los órganos creados por los tratados.¹⁸ Esta información es muy útil también para extraer datos de contexto, tanto en la identificación de los proyectos como en la formulación, que veremos a continuación.

17 Red en Derechos, "El Enfoque basado en derechos humanos - evaluación e indicadores", 2011.

18 Ver <http://www.ohchr.org/SP/HRBodies/Pages/HumanRightsBodies.aspx>

2.2. FORMULACIÓN

Una vez realizada la identificación, la fase siguiente será el diseño y la formulación de nuestra intervención, que debe fundamentarse en la información obtenida en el análisis del contexto en el que queremos intervenir. En esta fase, se identifican tanto las prioridades específicas y los resultados deseados a alcanzar, como las actividades a realizar para conseguir esos resultados, que deben ser definidos con la participación y el compromiso de las comunidades y, cuando sea posible y pertinente, de las autoridades (administraciones de los diversos niveles, titulares de obligaciones).

El EGYBDH tiene importantes repercusiones en la manera en que se determinan las prioridades, objetivos y resultados de desarrollo. El proceso que conduce a la definición de objetivos y medios para alcanzarlos debe reconocer las diferencias de edad, género y diversidad.

Según las Naciones Unidas, los DH ayudan a establecer límites, exigiendo un umbral básico mínimo de derechos para todos y destacando cuestiones básicas que deben abordarse en la programación, por ejemplo que se preste atención prioritaria a los colectivos más empobrecidos y a los grupos que sufren discriminación. Aunque no se pueda llegar a todas las personas a la vez, se debe procurar identificar estos grupos al principio e incluirlos en la planificación.

Siguiendo la metodología desarrollada por el IDHC,¹⁹ en la definición de los objetivos, resultados y actividades debemos tener en cuenta las siguientes **consideraciones clave**:

- La lógica de la intervención debe estar relacionada con los derechos que deben ser promovidos. Los objetivos y los resultados esperados estarán relacionados con los titulares de derechos, de obligaciones y responsabilidades. Los objetivos globales se han de orientar hacia los cambios positivos y sostenidos en la vida de las personas que son necesarios para el pleno disfrute de los DH.
- Se deben tener en cuenta los diversos factores que provocan la violación de los DH, y poner el foco en las causas estructurales de la exclusión, la discriminación o la falta de cumplimiento de los derechos en los grupos más vulnerabilizados.
- Buscar relaciones y complementariedad con otras intervenciones similares.
- Asegurar la participación de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades relevantes en la toma de decisiones y en la determinación de los objetivos, así como en el diseño de las actividades para alcanzarlos y la forma en que se dará seguimiento para determinar si se ha conseguido lo que se pretendía.

En la definición de objetivos y resultados esperados, estas son las **preguntas clave** que nos debemos hacer:

1. ¿Están relacionados con las normas y principios de los DH?
2. ¿Se abordan cuestiones relacionadas con los titulares de derechos específicos?
3. ¿Prevén cambios que afectan tanto a los titulares de derechos como a los titulares de obligaciones?
4. ¿Tratan causas estructurales ligadas a la problemática identificada, incluidas las políticas y legislaciones?
5. ¿Abordan específicamente las desigualdades relacionadas con el género?
6. ¿Las prioridades reflejan las cuestiones planteadas por los grupos más vulnerabilizados?

¹⁹ IDHC, The Human Rights and Gender-Based Approach in the context of a chronic humanitarian crisis: THE GAZA STRIP, 2016.

En cuanto a las posibles **acciones** a llevar a cabo en el marco de nuestras intervenciones, estas pueden incidir de forma complementaria en las actividades clásicas de desarrollo a través de uno o varios de los componentes característicos del EGYBDH (en función de la priorización que se haga y de la pertenencia), tales como:

- **Fortalecimiento de capacidades:** incluyendo, entre otros, investigaciones (acción-investigación), el desarrollo de guías, manuales o materiales de capacitación relacionados con los DH, actividades de formación y sensibilización, desarrollo organizativo o de redes.
- Medidas de **gobernabilidad** como el fortalecimiento de las estructuras de gobierno, el diálogo entre el Estado y la sociedad civil y mecanismos de interacción entre los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades. Esto puede incluir el apoyo a modificaciones en procedimientos legales, administrativos e institucionales a diferentes niveles (comunidad, municipio, región, Estado); la construcción de diálogo y la interrelación entre los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades; o la promoción de la creación de redes, entre otros.
- Acciones de **incidencia política** y acciones prácticas para denunciar o prevenir violaciones de los DH. Puede ser a través de campañas, de la promoción de modificaciones legislativas, políticas o prácticas, de informes de DH de las Naciones Unidas, de asistencia legal o de la divulgación sobre temas jurídicos, entre otros.

En otros términos, los proyectos con EGYBDH pueden incluir acciones que impliquen o se dirijan a los diversos tipos de titulares de derechos, de obligaciones y responsabilidades. En la siguiente tabla, listamos de manera no exhaustiva algunas actividades que pueden realizarse.

Tabla 4. Tipos de actividades según los titulares

Titulares de Derechos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y movilizar a los titulares de derechos para la exigencia de sus derechos • Ofrecer formación y hacer incidencia y sensibilización sobre los DH • Hacer sensibilización y concienciación sobre las causas fundamentales de las violaciones específicas de DH que sufren y sobre las obligaciones legales de las autoridades • Reforzar las capacidades de organización y liderazgo de las organizaciones de titulares de derechos • Apoyar la movilización de los titulares de derechos en acciones y campañas de incidencia y sensibilización • Responder a las necesidades básicas de manera que aumente el empoderamiento de los titulares de derechos
Titulares de Obligaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando sea posible (y necesario), aumentar la formación y la sensibilización sobre el marco jurídico internacional y nacional y sus obligaciones • Cuando sea posible, apoyar el cumplimiento de las obligaciones internacionales a través del reforzamiento de capacidades legales, el apoyo al desarrollo de políticas, legislaciones, etc. • Exigir rendición de cuentas a los titulares de obligaciones • Exponer públicamente la inacción o violaciones de los titulares de obligaciones
Titulares de Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la sensibilización sobre los DH y las normas y principios humanitarios, y las responsabilidades de los titulares en este campo • Fortalecimiento de capacidades (DH, incidencia, gestión organizativa participativa, feminismos, nuevas masculinidades, etc.) • Crear alianzas para promover los DH • Exponer públicamente las violaciones de DH

2.2.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES CLAVE DE LA FORMULACIÓN

a) Para liderar este proceso de diseño de la intervención con las comunidades y personas concernidas por la problemática que queremos abordar, es **necesario que la/s persona/s de la organización** (ya sea la organización socia o nuestra) **tenga conocimientos sobre el EGYBDH y capacidad de facilitar procesos**. Esto puede exigir un primer ejercicio de sensibilización y toma de conciencia de las personas implicadas en el diseño del proyecto sobre los DH y la equidad de género, así como la sensibilidad cultural necesaria para encontrar el lenguaje adaptado para abordar cuestiones profundas y a menudo delicadas (quién tiene el poder, cómo se cambian las relaciones de poder, en qué posición se encuentran las mujeres, hacia dónde queremos ir y cómo generar esta transformación, etc.).

b) También en esta fase es importante **concebir y diseñar los procesos y mecanismos de participación y de rendición de cuentas** que se implementarán durante la ejecución, de forma que podamos prever los recursos humanos y económicos, así como las actividades específicas que requieran, desde el inicio. Analizaremos estructuras de participación existentes para poder incorporarlas a nuestra acción (valorando su funcionamiento y asegurándonos de que no repliquen modelos de relaciones de poder desiguales o prácticas discriminatorias hacia ningún grupo) o, en su ausencia, se podrá plantear la creación de estructuras nuevas, manteniendo una perspectiva de sostenibilidad más allá de nuestra intervención. Por ejemplo, si el proyecto incide en la gestión de recursos hídricos en una comunidad, buscaremos un comité de gestión del agua, o si se trata del sector educativo, las asociaciones de familiares y docentes.

Para asegurar la **participación efectiva** de los diversos grupos (mujeres, colectivos con los que trabajar, etc.) en estos mecanismos, se deberán haber identificado posibles barreras existentes en la situación de partida y plantear cómo incorporara los grupos y personas tradicionalmente excluidos, lo que puede exigir, por ejemplo, la organización de reuniones o grupos focales no mixtos tanto en el marco del diseño como durante la ejecución, así como la realización de actividades formativas y de empoderamiento con el fin de facilitar la participación de estas personas (dotándolas de herramientas, reforzando capacidades de liderazgo, contribuyendo al aumento de la autoestima, etc.).

c) Es importante no considerar que el **grupo de titulares de derechos** con el que trabajaremos es homogéneo: ante un mismo problema, no todas las personas parten de la misma situación ni tienen la misma idea sobre cómo se soluciona o qué intervención sería necesaria, por lo que plantearán diferentes objetivos y estrategias que deben recogerse y reflejarse, en la medida de lo posible, en el diseño final.

Algunos de los **criterios** que debemos considerar para garantizar esta participación son:²⁰

- Inclusión: no discriminación de ningún colectivo o agente, como las mujeres, pero tampoco de personas LGTBQI, jóvenes, minorías étnicas, etc.
- Diferenciación: establecer medidas específicas para garantizar la participación de los grupos vulnerabilizados.
- Integración: generar espacios participativos plurales que respeten los intereses y características de todos los grupos.

²⁰ Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales, Gobierno Vasco, Manual para construir proyectos de cooperación para el desarrollo transformadores, 2009.

- Equidad: estrategias diferenciadas para garantizar la igualdad de derechos y deberes.
- Flexibilidad: construir modelos participativos que no coarten las creatividades y las oportunidades.
- Coherencia: articular planes de acción que complementen la participación de actores públicos y privados.
- Legitimidad: los espacios participativos deben ser representativos.
- Responsabilidad: asegurar que la toma de decisiones opera de forma transparente.
- Aprendizaje: innovar en las reglas de participación para mejorarlas.
- Espacio de decisión: la participación legitima las decisiones tomadas.

d) Será fundamental en el diseño del proyecto velar por la inclusión de diversos elementos (actividades, resultados, indicadores) orientados a la **equidad de género y el empoderamiento de las mujeres**, y tenerlos en cuenta en todas las estrategias que pretendemos implementar.

- Por eso, cuando se diseña la intervención hay que abordar y definir:
- El objetivo fundamental: las desigualdades y desequilibrios que se quiere afrontar.
- Las acciones en que se concreta (que pueden consistir en concienciación, formación, capacitación, etc.), vinculadas a estrategias y metodologías previstas para cada acción.
- Las medidas que podrán garantizar la participación real y efectiva de las mujeres.
- Los cambios que se espera obtener en la participación real, la condición y la posición de las mujeres.
- Las medidas para crear alianzas estratégicas con otras mujeres y otros movimientos.
- Los riesgos que los cambios que se espera generar podrían suponer para las mujeres y las medidas que se tomarían en caso de que se produzcan.

e) Será igualmente clave determinar, de forma consensuada y por tanto asegurando compromisos, qué papel jugarán los **titulares de derechos y de obligaciones** durante la ejecución del proyecto, partiendo de la premisa de que el empoderamiento y fortalecimiento de capacidades exigen un rol activo y el liderazgo de los titulares de derechos, aunque hagamos un acompañamiento.

f) Un solo proyecto o programa no podrá abordar todas las problemáticas que encontramos en un contexto determinado, por lo que tendremos que **priorizar estrategias** y, para hacerlo, es fundamental tener en cuenta:²¹

- La visión estratégica y política, así como la experiencia previa y capacidades de las organizaciones implicadas en el proceso, de forma que la intervención sea coherente con nuestros objetivos y experiencia.
- Las políticas y planes implementados por instituciones locales (municipales, regionales, estatales) para, por un lado, compartir objetivos, generar complementariedades y hacerlas partícipes y, por otro, para evitar la duplicidad de acciones.
- Estrategias y actividades o trayectorias desarrolladas por otros movimientos, organizaciones, etc. con los que podemos establecer alianzas o complementar nuestra intervención. En este sentido, durante el diseño del proyecto se deberán concretar alianzas con estos otros actores.

²¹ Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales, Gobierno Vasco, Manual para construir proyectos de cooperación para el desarrollo transformadores, 2009.

2.2.2. DISEÑO DE INDICADORES

Como hemos señalado, las intervenciones con EGYBDH aspiran a mejorar la situación de uno o varios DH, abordando las causas estructurales que provocan su violación. Se trata, por tanto, de generar cambios a medio y largo plazo, que requerirán de intervenciones igualmente largas (incluso de varios proyectos que aseguren una continuidad de las estrategias implementadas).

Así, en función de la duración de nuestra intervención y del momento en que se pretenda evaluar, determinaremos qué nivel de efecto podremos valorar. Debemos distinguir los diversos niveles de efecto de la intervención que podemos medir con los indicadores:²² los productos, los resultados y los impactos, sabiendo que la división entre niveles no es matemática. Los productos son lo que el proyecto genera de forma más concreta e inmediata, y los más fáciles de medir: reuniones mantenidas, sesiones de formación impartidas, documentos producidos, así como escuelas rehabilitadas, equipamiento provisto, etc. Los resultados son desencadenados o causados por estos productos: la aprobación de una nueva ley, la adopción de un plan de desarrollo comunitario, las variaciones en el acceso de niñas y niños en la educación o en el número de casos reportados o denunciados de violencia de género, así como conocimientos adquiridos, actitudes y prácticas modificadas. Los impactos se refieren a los efectos en las vidas de las personas: la realización efectiva de derechos, como el de las mujeres a vivir libres de violencia, o el derecho de una comunidad indígena a la educación y a la salud, etc., que pueden medirse fijándose en aspectos individuales, estructurales, programáticos y sociales.

Los impactos se refieren al cúmulo de resultados, tanto positivos como negativos, de la intervención, de forma que su medición debería aportar una comprensión amplia y profunda del cambio generado, a la vez que se fija en los procesos a través de los cuales los titulares de derechos ponen en práctica o expresan los conocimientos adquiridos, la nueva conciencia, las actitudes diferentes, etc., que hacen efectiva la realización del o de los derechos trabajados.

En este sentido, si implementamos un proyecto de un año y se evalúa apenas finalizado, será difícilmente alcanzable y medible un efecto a nivel de impacto, por lo que será recomendable centrarse en los productos y resultados. Si en cambio implementamos un programa de 4 años, o encadenamos dos programas de 2 años para mejorar la protección del mismo derecho o derechos, será más realista incluir indicadores de impactos, que sí hemos podido generar.

Ejemplos de los tres tipos de indicador:

- **Indicador de producto:**
% de líderes tradicionales de la comunidad han participado en una formación sobre derechos de las mujeres y de la infancia
- **Indicador de resultado:**
Número de decisiones del sistema de justicia informal de la comunidad tomadas en casos de violencia contra mujeres y niñas de conformidad con las normas y estándares de DH
- **Indicador de impacto:**
reducción en % de la prevalencia de la violencia contra mujeres y niñas en la comunidad

²² Action Aid, Measuring Social Change. Principles to Guide the Assessment of Human-Rights Based Approaches to Development, 2012.

En la selección de indicadores pueden resultar útiles, tal como señala el ACNUDH, los criterios RIGHTS,²³ que tienen en cuenta propiedades estadísticas y metodológicas deseadas de un indicador, así como principios y aspectos de DH.

Tabla 5. Elaboración de indicadores

R	pertinentes y fiables
I	independientes en sus métodos de captación de datos de los sujetos observados
G	globales y útiles a escala universal, aunque también susceptibles de contextualización y desglose
H	centrados en las normas de DH y anclados en el marco normativo de los derechos
T	transparentes en sus métodos, oportunos y definidos en el tiempo
S	simples y específicos

Fuente: ACNUDH

El UNEG²⁴ ofrece varios **consejos para llevar a cabo una buena formulación de indicadores** en el marco de un EGYBDH:

1. **Pensar SMART:** los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración delimitada. Su formulación debe abordar estos aspectos de una manera muy clara.
2. **Identificar los indicadores adecuados:** buscar indicadores que den una imagen del progreso tan detallada, precisa y completa como sea posible, que puedan demostrar de manera convincente cómo se está implementando una intervención, y que se centren en los aspectos más críticos y necesarios para alcanzar los resultados.
3. **Aclarar conceptos en la formulación de los indicadores:** no hay que confundir el género (una construcción cultural sobre lo que significa ser hombre y mujer) y el sexo (una diferencia biológica entre hombres y mujeres), las cuestiones de género y las cuestiones de mujeres, etc.
4. **No se debe tratar las partes interesadas (stakeholders) como un grupo uniforme:** la población con la que se trabaja en una intervención tiene derecho a ser tratada con justicia, en relación con sus circunstancias específicas. Es recomendable desagregar los indicadores y recopilar información sobre los diferentes grupos (según el género, la etnia, edad, zona de residencia, discapacidad, nivel de ingresos, orientación sexual, indicadores de salud, la alfabetización y el nivel educativo, tipo de empleo, afiliación política, afiliación religiosa, participación en conflictos, etc.).

²³ ACNUDH, Indicadores de derechos humanos: Guía para la medición y la aplicación, 2012.

²⁴ UNEG, Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, 2014.

5. *Utilizar una mezcla de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir los resultados de una intervención:* una mezcla equilibrada es esencial para generar información diversa, para dar credibilidad a los datos y para probar los aspectos más profundos de los cambios alcanzados.
6. *Consensuar con las partes interesadas en la formulación la selección de los indicadores,* ya que pueden tener ideas adicionales, y el conocimiento contextual para identificar qué información será más relevante para entender los cambios que quiere producir la intervención.

En relación al primer punto, la posibilidad de definir indicadores SMART dependerá del nivel de efecto que se mida: será posible cumplir todos los criterios evaluando los productos de forma más parcial cuando se trate de los resultados (la especificidad, medida y temporización podrán ser relativas) y más difícil cuando vayamos a los impactos (serán relativamente específicos, no siempre medibles –especialmente si se abordan aspectos cualitativos–, alcanzables pero a la vez parte de un proceso que implica a otros actores, y no necesariamente previstos en un momento determinado).

Lo ideal es que una intervención tenga un **conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos** desde el inicio de su ejecución, ya que la información es recogida regularmente a través de los procesos de seguimiento. Los indicadores mixtos son importantes porque proporcionan una información más completa y diversa, aumentan la credibilidad al ofrecer diferentes perspectivas, y mejoran el diseño, lo que comporta que objetivos y resultados sean más específicos y medibles.

Ejemplos:

- *Indicador cuantitativo:* Variaciones del porcentaje de mujeres entre los miembros de la cooperativa agrícola en relación con el porcentaje de hombres.
- *Indicador cualitativo:* Grado de capacidad de las mujeres de gestionar recursos en términos de: a) realización de trámites legales relativos a su actividad; b) elaboración de planes estratégicos y operativos para sus organizaciones; c) elaboración y presentación de propuestas de proyectos a entidades públicas y privadas.
- *Indicador mixto:* Porcentaje de las mujeres de las cooperativas con capacidad de gestionar recursos en términos de: a) realización de trámites legales relativos a su actividad; b) elaboración de planes estratégicos y operativos para sus organizaciones; c) elaboración y presentación de propuestas de proyectos a entidades públicas y privadas.

Los indicadores también son útiles para **abordar la diversidad de los grupos de interés** ya que, a través de la medición desglosada, se puede obtener información de la manera más eficaz sobre si la intervención está afectando a diferentes grupos de personas. Al comparar el progreso de los indicadores con la línea de base (la situación al comienzo del proyecto), es posible determinar cambios cuantitativos y cualitativos en un período de tiempo dado.

En 2006, el ACNUDH elaboró una propuesta de marco conceptual para medir el grado de cumplimiento de los Estados de sus obligaciones en materia de DH. Distinguía tres tipos de indicadores,¹ mencionados anteriormente:

- Los **indicadores de resultados** reflejan información resumida sobre el estado de realización de un derecho humano individual o colectivo.

Ejemplos:

- Proporción de mujeres que han sufrido violencia física o sexual por parte de su compañero actual o anterior en los últimos 12 meses / durante su vida.
- Proporción de mujeres trabajadoras que han sido víctimas de abuso / acoso sexual en el lugar de trabajo.

- Los **indicadores de proceso** identifican información que vincula instrumentos de política particulares con “hitos” en materia de resultados que contribuyen a la protección y realización progresiva de los DH. Hay que centrarse no solo en la obtención de resultados conforme con la aplicación de las normas de DH, sino también en el proceso mediante el cual se consiguen estos resultados.

Ejemplos:

- Proporción de quejas recibidas sobre todas las formas de violencia contra la mujer investigadas y adjudicadas por una institución nacional de DH, la Defensoría de DH u otros mecanismos.
- Número de autores de actos de violencia contra la mujer (incluyendo las prácticas tradicionales nocivas, violencia doméstica, esclavitud, explotación sexual y trabajo forzoso) detenidos, juzgados, condenados y cumpliendo sentencias (por tipo de condena).

- Los **indicadores estructurales** captan la información que refleja el marco jurídico e institucional para la realización del DH en cuestión (ratificación de tratados, adopción de instrumentos legales, existencia o desarrollo de mecanismos institucionales para facilitar la realización de un derecho).

Ejemplos:

- Plazo y cobertura de la política para eliminar las prácticas tradicionales nocivas, como la mutilación genital femenina, el matrimonio precoz, los crímenes de honor.
- Edad legal para contraer matrimonio.

Desde entonces, varios mecanismos regionales de protección de los DH han avanzado y completado este marco,²⁵ mientras múltiples procedimientos especiales se han centrado en el desarrollo de indicadores detallados de derechos específicos, empezando por el relator especial sobre el Derecho a una Alimentación adecuada, que fue seguido por el del Derecho a la Educación, al Agua Potable Segura y al Saneamiento, etc. Estos esfuerzos han sido complementados por agencias y organismos de las Naciones Unidas (FAO, UNHABITAT, UNICEF, UNESCO, etc.) y organizaciones de la sociedad civil, que han propuesto conjuntos de indicadores para medir la realización progresiva de los DH.²⁶

Si bien se trata de indicadores pensados particularmente para analizar el grado de realización de los DH y de las obligaciones de respetar, proteger y cumplir a nivel estatal, apuntan elementos aplicables en indicadores de intervenciones a más pequeña escala. En

25 Tanto la Comisión Interamericana de Derechos Humanos como la Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos han elaborado guías y documentos que amplían el marco de medición del cumplimiento de obligaciones y sobre el estado de realización de los DH.

26 A modo de ejemplo, véase: Anne Maree Payne y Laura Schaefer, *Human Rights measurement framework/ Long list of Indicators and Measures*, 2010; FAO, *Methods to monitor the right to adequate food*, 2008; The Education Project, *The right to education: indicators*, 2013.

los diversos modelos adoptados, son ilustrativos los ámbitos o las cuestiones en que los indicadores se fijan, que incluyen, entre otras, cuestiones relativas a las diversas dimensiones de los DH, las leyes y políticas existentes, la voluntad política para cumplir las obligaciones internacionales, el comportamiento de los funcionarios públicos, los recursos financieros comprometidos en relación al derecho, etc.

Podemos ver cómo ha evolucionado la manera de evaluar la realización de los derechos a través del ejemplo del derecho a la salud, por el que típicamente se utilizaban indicadores relativos a la reducción de la mortalidad infantil y maternal o la mejora en el crecimiento de los niños. En el marco actual de la Organización Mundial de la Salud, se analizan cuestiones como: la disponibilidad de servicios de salud, medicinas y personal sanitario de calidad y en cantidad suficiente, las contribuciones de las comunidades en su gestión, la existencia de leyes y políticas favorables a la realización de los derechos, los niveles educativos de las personas usuarias de los servicios, la apropiación de los programas y servicios según especificidades de género y culturales, así como los esfuerzos para superar las barreras socioeconómicas en el acceso a los servicios.

Por último, al definir los indicadores se pueden utilizar los **principios clave** generalmente asociados con el EGYBDH para determinar que el Enfoque se está adoptando de forma efectiva, como refleja la siguiente tabla:

Tabla 6. EGYBDH en los indicadores	
Vínculo con DH (y de las mujeres)	¿Están relacionados los indicadores con DH y derechos de las mujeres específicos?
Rendición de cuentas, conducta de los titulares de las obligaciones	¿Miden los indicadores las obligaciones de los titulares de obligaciones de respetar, proteger y garantizar*?
Empoderamiento	¿Miden los indicadores procesos o resultados de empoderamiento de los titulares de derechos para el ejercicio y la exigencia de sus derechos?
Participación	¿Miden los indicadores procesos o procedimientos de consulta o de toma de decisiones entre titulares de derechos y de obligaciones en términos de implementación y garantía de los derechos?
discriminación / grupos vulnerabilizados	¿Están relacionados los indicadores con procesos o resultados de no discriminación en general o específicamente respecto a grupos vulnerabilizados?

Fuente: Adaptación del Danish Institute for Human Rights (DIHR): *Human Rights Indicators. Assessing Opportunities in a World Bank Context. Draft Report, DIHR, Copenhagen 2006b, p. 14.*

* Respetar es refereix a no violar drets ni interferir en el gaudi dels DH. Protegir suposa regular el comportament de terceres parts que poden violar drets. Garantir implica dedicar el màxim de recursos disponible a la realització progressiva dels drets, la qual cosa inclou mesures de promoció legal, dotació pressupostària, creació i manteniment d'estructures institucionals i la creació de capacitats per sostenir la implementació de drets.

2.3. EJECUCIÓN

En esta fase, juega de nuevo un papel clave la participación activa de las distintas comunidades y autoridades implicadas en la intervención diseñada. Se debe asegurar el liderazgo, así como que sus aportaciones en relación a la situación sobre el terreno (incluidos los posibles riesgos esperados o inesperados) y al impacto de las actividades se consideren de forma adecuada, es decir, que influyan en los posibles ajustes que puedan hacerse. Como en las fases anteriores, el mayor reto para el EGyBDH es asegurar que las actividades ejecutadas incorporen los principios de los DH.

Uno de los aspectos iniciales a tener en cuenta antes de comenzar la ejecución, o en su inicio, es la definición del equipo responsable del proyecto. A veces el equipo ha cambiado o sus funciones se han redefinido respecto a la fase de formulación, por lo que a la hora de comenzar con la ejecución, deben quedar muy claras y bien definidas las responsabilidades y funciones de cada componente, así como la dinámica de funcionamiento, las instancias de coordinación y el calendario de reuniones. Es igualmente importante que las personas encargadas tengan conocimientos sobre DH y enfoque de género por lo que, si es necesario, se realizará una etapa previa a la ejecución donde se fortalezcan las capacidades del equipo en estos ámbitos. Una estrategia útil para asegurarnos de que se incorpore correctamente el EGyBDH durante la intervención es la designación de una persona como responsable de supervisarlos, de forma específica, en todas las fases.

En la misma línea, la ejecución debe contemplar un rol activo de los grupos más vulnerabilizados (mujeres, colectivo LGTBQI, jóvenes, etc.) y velaren todo momento por no perpetuar roles discriminatorios tradicionales, tanto de género como de clase, o de grupos minoritarios, etc., en la asignación de roles o tareas, por ejemplo. Esto supone evitar asignar funciones de responsabilidad a los hombres y de colaboración a mujeres, por ejemplo.

La manera de implementar los programas o proyectos depende del terreno y de las actividades específicas que se han diseñado, pero podemos establecer algunas consideraciones clave.

2.3.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES CLAVE DE LA EJECUCIÓN

a) Cuando se comienza la implementación, es un riesgo importante centrarse solo en la ejecución de actividades en vez de hacerlo en la producción de los resultados esperados. Hay que **evitar perder la perspectiva global y centrarse en exclusiva en el marco lógico**. Además, la presión para cumplir los plazos de ejecución no debería derivar en menores esfuerzos a la hora de garantizar la participación de los actores clave.

b) Durante la ejecución, se pondrá **el foco en las necesidades y los derechos de los sectores más vulnerabilizados**, las personas y los grupos con los que trabajamos, en vez de en indicadores, calendarios y presupuestos, que también son importantes pero que no son el objetivo de los programas. Una vez más, la flexibilidad en el marco del programa es necesaria para garantizar que damos una respuesta adecuada a sus necesidades, prioridades y demandas.

c) **Abordar las causas estructurales** requiere una acción tanto a nivel local como nacional en relación a las leyes y las políticas existentes, así como acciones relacionadas con el empoderamiento organizativo y comunitario. Una intervención debe estar encaminada a iniciar o apoyar procesos que pueden dar lugar a efectos a largo plazo, por lo que es clave que las estructuras locales de movilización, creación de redes y participación social sigan funcionando más allá del período de implementación. Es muy importante tomar medidas para ampliar el alcance de la intervención, asegurando:

- una coordinación permanente con los actores locales, nacionales e internacionales.
- el apoyo al establecimiento, desarrollo o fortalecimiento de estructuras e instituciones sostenibles en el marco de las cuales se puede producir un diálogo fructífero entre los titulares de derechos, garantes de derechos, obligaciones y responsabilidades.

d) **Asegurar la participación significativa y constante** a largo plazo no es fácil, sobre todo cuando tenemos la intención de abordar los problemas estructurales. La gestión de las expectativas es clave, así como también los mecanismos que creamos para asegurar el intercambio de información en todo momento (y no solo en la fase inicial, cuando comenzamos el proyecto) con el fin de ofrecer a los principales actores la información que necesitan para participar.

e) **No solo necesitaremos comités de dirección**; también deben utilizarse otros medios, como campañas mediáticas, reuniones públicas, formación, etc. Basarse en las estructuras existentes (como los comités locales) puede ser útil, pero tenemos que garantizar que no excluyan a los actores más vulnerabilizados o reproduzcan patrones discriminatorios.

f) Para fomentar la participación, también debemos asegurarnos de que no nos limitamos a hacer reuniones, sino que se lleva a cabo una devolución de los resultados y de **información a las comunidades**, se incluye a la gente en la toma de decisiones y se fomenta la movilización de los titulares de derechos.

g) Es muy importante que incluyamos **mecanismos de inclusión y denuncia o queja** para nuestros socios y para las personas y los grupos con los que trabajamos, y que seamos capaces de reaccionar a los comentarios o críticas que recibimos.

2.4. SEGUIMIENTO

El seguimiento, que incide en el resto de las fases del ciclo de proyectos, también debe estar basado en los DH. Aunque el Informe sobre el Desarrollo Humano del año 2000 subrayaba, con razón, que los derechos no pueden ser totalmente medidos, también se puso el énfasis en que sin información, datos y visiones más subjetivas, el cumplimiento de los derechos no se puede evaluar. Para conseguirlo, hay que fortalecer las metodologías de seguimiento y evaluación para contribuir mejor a la rendición de cuentas de los poderes públicos, al fortalecimiento de los DH y a su integración con el desarrollo.

Tal como detalla el documento El enfoque estratégico de Género y Basado en Derechos Humanos (EGyBDH) del IDHC,²⁷ un sistema riguroso y coherente de seguimiento y evaluación permitirá analizar en qué medida:

- la acción ha alcanzado los objetivos y resultados planteados;
- se han fortalecido las capacidades de la población titular de derechos, de obligaciones y responsabilidades;
- se han promovido mecanismos de rendición de cuentas;
- se ha fomentado el cumplimiento de los estándares de DH, los derechos de las mujeres y la equidad de género;
- se han equilibrado las relaciones de poder existentes entre titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, y entre hombres y mujeres.
- los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades están participando en las diferentes fases del ciclo del proyecto

Mientras que la programación basada en los resultados debe facilitar la participación en el proceso de desarrollo, el sistema de seguimiento y evaluación tiene que ir más allá de los modelos dominantes existentes de evaluación de programas y reconocer las dimensiones cuantitativas y cualitativas que implica la aplicación de un EGyBDH.

Los **pilares de un sistema de seguimiento y evaluación** son los siguientes:

- un diseño sólido de la intervención, que incorpore el seguimiento y la evaluación
- la definición de objetivos de cambio claros
- indicadores clave y preguntas orientativas
- línea de base
- seguimiento del número y la categoría de las personas afectadas por la intervención

Es importante hacer hincapié en la necesidad de contar con indicadores sólidos para realizar un seguimiento y evaluación de los efectos generados por proyectos y programas de desarrollo. Permiten medir el grado de consecución de los resultados buscados e ilustran los cambios a los que una intervención contribuye. Los procesos de selección y seguimiento de los indicadores deben ser participativos y permitir que los interesados directos evalúen los progresos realizados.

²⁷ IDHC, L'enfocament EStratègic de Gènere i Basat En Drets Humans (EGyBDH), 2014.

2.4.1. CONSIDERACIONES CLAVE EN EL SEGUIMIENTO

a) Para poder implementar un buen sistema de seguimiento de nuestra intervención, es necesario:

- Que los indicadores que serán objeto del seguimiento hayan sido acordados, tanto por las entidades responsables del proyecto como, idealmente, con los titulares de derechos y/o de obligaciones con quien se trabajará. Si este acuerdo no ha formado parte del proceso de diseño del proyecto, será necesario abordarlo lo antes posible.
- Tener mecanismos claros de recogida de datos, que podrían necesitar de partidas presupuestarias específicas (de ahí la importancia de definir las durante el diseño de la intervención).

b) Desde el inicio de la intervención, debe quedar claramente definido:

- Qué personas de nuestra organización y de la entidad socia serán responsables de realizar el seguimiento.
- Qué tipo de datos deberán ser recogidos, de qué manera y con qué periodicidad.
- Qué mecanismos se pondrán en marcha para garantizar tanto la rendición de cuentas hacia la población, como para recoger las percepciones y opiniones de las personas implicadas y afectadas por la intervención sobre la misma.

c) Será fundamental garantizar los conocimientos y capacidades de las personas responsables del seguimiento en esta materia y, en caso de necesidad, reforzarlas desde el inicio del proyecto.

d) Aunque trabajamos con una matriz de marco lógico, que tiene unos indicadores definidos en relación a los efectos intencionados, el seguimiento debe incluir cómo está afectando nuestra intervención a los diversos grupos de forma global, es decir, incluyendo una supervisión de los efectos no intencionados. Esto puede llevar a identificar tanto efectos positivos como negativos, que podrían exigir adaptaciones y cambios en las actividades y estrategias de intervención previstas. Recoger este tipo de información genera un aprendizaje organizativo que hay que asegurar.

e) Tendremos que prestar especial atención en asegurar que los procedimientos, formas de actuación, mecanismos y organismos puestos en marcha o apoyados en el marco de nuestra intervención son respetuosos con los principios y estándares de los DH y operan con transparencia.

f) Durante todo el ciclo del proyecto habrá que llevar a cabo un análisis constante de los riesgos existentes, de cómo evoluciona la situación en que intervenimos y de los efectos que nuestras actividades generan, tanto en las personas directa o indirectamente implicadas o afectadas por la acción, como en las entidades socias o en nuestra propia entidad. Como ya hemos señalado, cuando se interviene con el objetivo de transformar relaciones de poder y abordar las causas estructurales de la discriminación y la inequidad, el aumento de tensiones y riesgos es muy probable. Este hecho debe ser considerado y discutido con las personas implicadas en el proyecto desde el principio y se tienen que definir desde el inicio las posibles reacciones o respuestas a los riesgos en caso de producirse.

2.5. EVALUACIÓN

Podemos definir evaluación como un proceso sistemático de recogida y análisis de información para alcanzar algunos de los siguientes propósitos:²⁸

- a) comprender y dotar de significado a lo que pasa en una intervención;
- b) determinar el valor o el mérito de una intervención;
- c) realizar un ejercicio de responsabilidad a través de una rendición de cuentas pública;
- d) promocionar la justicia social y la equidad.

Según la metodología desarrollada por la AECID sobre evaluación sensible al género y al EBDH,²⁹ puede haber evaluaciones rigurosas y serias que sean ciegas, por ejemplo, a las desigualdades de género que provoca un programa. El análisis de los efectos en términos de género se realizará midiendo al menos los siguientes aspectos: el empoderamiento de las mujeres, su participación real, sustantiva, así como los cambios en las relaciones de poder, en la capacidad de intervenir e incidir en procesos de toma de decisiones, y las transformaciones tanto de la concepción que los hombres tienen de las mujeres como de lo que las mujeres sienten respecto a sí mismas. Los mismos elementos sirven para analizar los efectos en relación a otros grupos vulnerabilizados y tradicionalmente discriminados con los que se ha trabajado.

ActionAid propone un conjunto de principios clave³⁰ que deben guiar las evaluaciones y ser adaptados a los contextos donde se trabaja.

Utilización del marco de los DH

Destacan en particular los principios siguientes:

- El énfasis en la no discriminación respecto a todos los derechos.
- La interdependencia de los derechos y, en particular, la noción de que los derechos socioeconómicos y los civiles y políticos se refuerzan mutuamente.
- El refuerzo de los derechos de las mujeres y la equidad de género.
- La noción de que el respeto de los derechos implica reconocer que toda persona titular de derechos es un sujeto con derecho a la dignidad y la justicia.

Situar a los titulares de derechos en el centro de la evaluación

Los cambios en el poder y las relaciones no pueden ser medidos “desde fuera” por expertos, sino que la metodología que se utilice debe estar fundamentada en el principio de empoderamiento. La evaluación debe ofrecer un espacio para que los titulares de derechos articulen lo que querrían que suceda, en qué medida esto ha pasado y analizar el proceso de si se ha producido cambio o no.

Empoderamiento: evaluar cambios en las relaciones

Un elemento que distingue el EGYBDH del enfoque basado en necesidades es que la provisión de bienes o servicios es concebida en términos de relaciones de poder y de acceso a la toma de decisiones. Las intervenciones orientadas a promover la realización de uno o más derechos no pueden evaluarse solo en términos de si hay más servicios disponibles (aunque esto importe), sino en términos de cómo se han transformado las relaciones entre titulares de derechos y obligaciones en el sentido de que los primeros

²⁸ Adaptado de: Patton (2008); Greene (2007).

²⁹ AECID, Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al Enfoque basado en Derechos Humanos, AECID, 2014.

³⁰ Action Aid, Measuring Social Change. Principles to Guide the Assessment of Human-Rights Based Approaches to Development, 2012.

hayan adquirido una mayor comprensión y más poder sobre la provisión de los servicios que afectan a sus derechos. Así, al hablar de empoderamiento nos referimos tanto al poder sobre los recursos como a las capacidades de incidir en la toma de decisiones, lo que incluye el conocimiento y la capacidad de entender y analizar de forma crítica los procesos legislativos y presupuestarios del sistema político.

Centrarse en la distribución de recursos y en los patrones de equidad

En la evaluación de una intervención será siempre fundamental preguntar quién se ha visto afectado, qué grupos han sido beneficiados, cuáles excluidos y si el proyecto ha modificado patrones existentes de desigualdad. Habrá que poner una atención especial a las dimensiones de género, etnia, religión, u otros factores definitorios de las minorías, para ver en qué medida la acción ha afectado a su posición en el conjunto de la población / comunidad.

Evaluar las consecuencias no intencionadas

Si bien no es realista que una evaluación se fije en los efectos sobre el conjunto de DH, debe incluir procesos que permitan identificar posibles consecuencias, tanto negativas como positivas, en los derechos de las personas. Debemos tener en cuenta que lo que ha generado un efecto positivo en un grupo puede provocar uno negativo en otro.

Sensibilidad a los límites de las metodologías positivistas

Conscientes del tipo de cambios que queremos generar, muchos intangibles, tales como cambios en las dinámicas en las relaciones de poder o la experiencia subjetiva del empoderamiento, la evaluación debe incorporar metodologías que permitan capturar estos elementos. Por ello, habrá que recurrir a métodos cualitativos.

Conciencia de las complejidades de la causalidad

Atribuir causalidad en contextos de por sí complejos es un reto, por lo que las evaluaciones deberán asumir esta premisa y diseñarse sobre la base de una comprensión profunda del conjunto de factores que operan y que pueden afectar al ámbito que evaluamos. Así, habrá un conocimiento detallado del histórico de intervenciones en el contexto del proyecto, así como de los factores políticos, económicos o culturales que hayan podido influir.

Valorar la experimentación y el aprendizaje

Demostrar el impacto alcanzado y el éxito a los donantes que financian los proyectos es legítimo, pero esto no debería suponer un freno a la experimentación y aprendizaje. Como ya hemos mencionado, no disponemos de metodologías consolidadas y seguras (en el sentido de garantizar éxitos) para trabajar con EGYBDH, ni para demostrar lo que funciona y lo que no, por lo que es necesaria la flexibilidad de los donantes y la intención de innovar de las entidades.

Estos principios nos dan ya un conjunto de orientaciones sobre los aspectos o elementos que se tratará de evaluar, y que habrá que adaptar en función del tipo de intervención y del nivel de efecto que sea viable analizar.

Para hacerlo, se pueden realizar evaluaciones de diversos tipos:

- externas: las realizan equipos externos a la organización contratante.
- internas: las realiza el personal de la organización interesada.
- mixtas: las realiza un equipo evaluador formado por personal de la organización contratante y por expertos externos a esta organización.

Las ONGD que gestionan proyectos con presupuestos más elevados pueden asumir el coste económico de una evaluación externa. Pero para pequeñas ONGD que gestionan proyectos más modestos, la opción más viable desde un punto de vista económico es la realización de evaluaciones internas de los proyectos que implementan. A continuación, repasaremos aspectos importantes de la evaluación tanto para evaluaciones internas como externas.

2.5.1. ELEMENTOS CLAVE DE LA EVALUACIÓN

La planificación y la preparación de una evaluación son cruciales para asegurar que las dimensiones y elementos del EGyBDH se aplican adecuadamente durante todo el proceso de evaluación: cuanto antes se incorpore este enfoque en la lógica de la evaluación, mayores serán las posibilidades de que sean analizadas a fondo durante su ejecución, por lo que lo ideal es que durante el diseño de la intervención se especifique el tipo de evaluación que se realizará con el máximo de detalles posible: qué queremos evaluar, de qué manera, con qué metodologías y herramientas y con qué recursos. De nuevo, hay que incidir en la importancia de ser realistas respecto a lo que se podrá evaluar, es decir, qué nivel de efectos de la intervención será analizado (producto, resultado o impacto), en función de la duración del proyecto o programa, los recursos que se destinen a la evaluación y el momento en que esta se realice.

La UNEG³¹ y la AECID³² proponen diversas metodologías, que veremos a continuación para la integración del EGyBDH, de la que adaptaremos algunos de los elementos en esta sección, especialmente respecto al análisis de la evaluabilidad y de los grupos de interés de una intervención, la selección de los enfoques, metodologías y herramientas, así como sobre la elaboración y uso de la información recogida.

A. Análisis de la evaluabilidad

El CAD de la OCDE define la evaluabilidad³³ como la “medida en que se puede evaluar una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una evaluación propuesta, para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación”.

Las tres áreas principales de cualquier análisis de evaluabilidad son la calidad del diseño, la disponibilidad de datos y el contexto.

Los **aspectos que debe reunir el proyecto o programa realizado con EGyBDH** para poder evaluarlo, y que tendremos que considerar desde el momento del diseño de la intervención para asegurarlos, son:

- La lógica de la intervención ha considerado claramente las cuestiones de género y DH: por ejemplo, la intervención ha identificado, desde el principio, los problemas y retos que afectan a grupos particulares, desigualdades entre hombres y mujeres y en relación a grupos minoritarios, y patrones de discriminación en la zona donde se produce, violaciones circunstanciales o sistemáticas de derechos, etc.
- El EGyBDH se refleja claramente en el diseño de la intervención: marco lógico, indicadores, actividades, sistemas de seguimiento y evaluación, mecanismos de presentación de informes.
- El diseño de la intervención es fruto de un buen e inclusivo análisis de actores.
- El diseño de la intervención es fruto de un análisis de género y de DH.
- Las memorias de actividades contienen información sobre cómo se abordaron los temas de DH y género.
- Las partes interesadas (tanto mujeres como hombres) han participado en las diversas actividades de la intervención de una manera activa, significativa y libre.

31 UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance*, 2011.

32 AECID, *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al Enfoque basado en Derechos Humanos*, 2014.

33 OCDE-DAC, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*.

- Los sistemas de seguimiento han obtenido información sobre DDHH y género: por ejemplo, la situación de los diferentes grupos de personas, indicadores específicos, etc.
- Los datos se han recogido de una manera desglosada: por ejemplo, por sexo, origen étnico, edad, etc., reflejando la diversidad de las partes interesadas.
- Los informes de seguimiento incluyen información sobre género y DH.
- El contexto (político, institucional, cultural, etc.) en el que la intervención tiene lugar es propicio para la mejora de los DH y la equidad de género.

Idealmente, estos aspectos deberían tenerse en cuenta desde el momento de la identificación y el diseño, con vistas a asegurar que se pueden cumplir el máximo de criterios que aseguren la evaluabilidad de la intervención, es decir, que la evaluación se puede realizar y que además aportará información relevante útil.

B. Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés de una evaluación son las personas que tienen un interés en la intervención y en los resultados de la evaluación. En la medida de lo posible, los grupos de interés deben participar desde las primeras etapas del proceso de evaluación. Un análisis de los grupos de interés es la herramienta más eficaz para ayudar a identificar quiénes son los diferentes grupos en una intervención y por qué, cómo y cuándo deben ser incluidos en el proceso de evaluación.

La participación de los grupos de interés directamente afectados por una intervención en el diseño, planificación y ejecución de la evaluación es un principio fundamental de cualquier proceso de evaluación. Con el fin de incorporar el EGYBDH en este proceso, es necesario asegurarse de que los grupos de interés identificados incluyen titulares de derechos y de obligaciones. Concretamente, se debería considerar **cinco tipos de grupos de interés**:

- titulares de obligaciones que tienen poder de decisión sobre la intervención (por ejemplo: autoridades, dirigentes de gobierno, etc.);
- los titulares de derechos, ya sean personas individuales u organizaciones de la sociedad civil que actúan en su nombre, con los que se ha trabajado, incluyendo los diversos grupos (mujeres y hombres, colectivos vulnerabilizados, etc.);
- otros titulares de derechos, ya sean personas individuales u organizaciones de la sociedad civil que actúan en su nombre, que deberían estar representados en la intervención, pero no lo están, o que se ven afectados indirectamente (por la intervención);
- titulares de responsabilidades que tienen una responsabilidad directa en la intervención (por ejemplo, agencias de donantes, técnicos de proyectos, organizaciones o personas socias, etc.);
- otros titulares de responsabilidades (por ejemplo sector privado) que no tienen responsabilidad directa en la intervención pero que pueden influir.

Dividirlos grupos de interés en estas cinco categorías permite asegurar que se incluyen el máximo número de grupos de interés clave. Este es un factor crítico para garantizar la inclusión y no tratar a las personas como un grupo uniforme, sino entendiendo y reconociendo que hay varios grupos de interés y que pueden verse afectados de diferentes maneras por una intervención.

La matriz de análisis de los grupos de interés incluida en la Tabla 7 es una herramienta desarrollada por el UNEG para ayudar al evaluador en la identificación de los grupos de interés y decidir quién debería participar en el proceso de evaluación y de qué manera, teniendo en cuenta los DH y la equidad de género. La tabla ayuda a encontrar un equilibrio entre el deseo de ser inclusivos y el reto de gestionar el proceso de evaluación de manera eficiente. Un análisis de grupos de interés con EGYBDH busca favorecer la participación y la inclusión en todo el proceso de evaluación.

Tabla 7. Matriz de Análisis de los Grupos de Interés

Quién (grupos de interés, desagregados)	Qué (rol en la in- tervención)	Por qué (propósito de su impli- cación en la evaluación)	Prioridad (cómo de im- por- tante es la partici- pación en la evalua- ción)	Cómo (maneras y capaci- dades de participa- ción)	Cuándo (momento de la evalua- ción en la que se han de involu- crar)
Titulares de obligaciones que tienen poder de decisión sobre la intervención	_____	_____	_____	_____	_____
Titulares de derechos con los que se ha trabajado en la intervención	_____	_____	_____	_____	_____
Otros/as titulares de derechos que se ven afectados por la intervención	_____	_____	_____	_____	_____
Titulares de responsabilidades que tienen una responsabilidad directa en la intervención	_____	_____	_____	_____	_____
Otros/as titulares de responsabilidades	_____	_____	_____	_____	_____

Fuente: UNEG

El tipo de información que se trata de recoger en esta matriz es el siguiente:

- El "QUÉ" se refiere al rol que han tenido en la intervención: titulares de derechos con los que se ha trabajado, o que se han visto afectados de alguna manera, positiva o negativa; titulares de obligaciones y de responsabilidades implicados o afectados, personal del proyecto o programa, socio, donante, partidario/simpatizante, etc.

- El “**POR QUÉ**” debe indicarnos el motivo de su implicación, que variará, entre otras cosas, según el tipo de titular que analizamos. Los motivos podrían ser:
 - Capacitar: empoderar al grupo de interés, ya que es su evaluación (titulares con los que hemos trabajado). El equipo de evaluación ofrecerá opciones y consejos para fundamentar sus decisiones. El poder de decisión recae en última instancia en el grupo de interés, y sus decisiones serán apoyadas y facilitadas por el equipo de evaluación.
 - Colaborar: trabajar con el grupo de interés para asegurar que sus preocupaciones son consideradas en la evaluación; hay que cerciorarse de que tienen la oportunidad de revisar y comentar las opciones evaluadoras disponibles, y se les informará sobre cómo se utilizan sus aportaciones a la evaluación.
 - Consultar: escuchar el grupo de interés sobre los avances y resultados de la evaluación y proporcionarle información acerca de cómo sus aportaciones han influido en la evaluación.
 - Informar: mantener informado al grupo de interés sobre los avances y resultados de la evaluación.
- En “**PRIORIDAD**”, indicaremos el nivel de pertenencia (alto, medio, bajo) del grupo de interés.
- El “**CÓMO**” se refiere al rol que jugará: de evaluador, informante, asesor o público receptor.
- El “**CUÁNDO**” se refiere a la fase en que se implicará: la preparación y el diseño (qué y cómo se evaluará), la recolección y el análisis de datos, la preparación del informe, la difusión...

El uso de esta matriz permite hacer un mapeo de los grupos de interés de la evaluación desde el punto de vista de los DH y del EdG y estudiar sus niveles de influencia e importancia relativos para que se puedan tomar decisiones importantes sobre: a) la configuración de la estructura de gestión de la evaluación; b) la selección de los enfoques y métodos a utilizar en la evaluación para asegurar la participación y la inclusión, en la medida de lo posible; c) las posibles implicaciones relativas al presupuesto, tiempo y recursos; d) los tipos de productos de la evaluación que se deben incluir en la estrategia de difusión.

Será siempre clave implicar a los titulares de derechos con los que hemos trabajado desde su diversidad, asegurando siempre la participación de mujeres y generando los espacios tan propicios y adaptados como sea posible para garantizar la capacidad de expresarse con seguridad, libertad y honestidad. Esta implicación deberá hacerse otorgándoles diversos roles: de informantes, evaluadores y receptores de la información recogida (este último punto, relacionado con la rendición de cuentas).

C. Selección de enfoques, criterios, metodología y herramientas

Elegir un enfoque de evaluación es un paso importante en el diseño de una evaluación, ya que establece el marco del cual derivarán la metodología y las herramientas. La inclusión de las dimensiones de DH y equidad de género exige el uso de enfoques específicos a lo largo del proceso de evaluación. Hay diferentes tipos de enfoques para la evaluación. En la siguiente tabla se describen algunos de ellos:

Tabla 8. Enfoques evaluables para promover la participación y la inclusión

Enfoque de evaluación	Descripción	Implicaciones para el EGYBDH
Foco en la utilidad	Promueve el uso previsto por los usuarios previstos	Fuerte enfoque en la participación de los usuarios en todo el proceso de evaluación
Apreciativo	Pone de relieve las buenas prácticas en relación con la evaluación	Promueve un alto nivel de participación de los grupos de interés
Feminista	Aborda las desigualdades de género que conducen a la injusticia social y examina las oportunidades para revertirlas	Da prioridad a la experiencia y a las voces de las mujeres, incluidas las de los grupos discriminados
Empoderamiento	Los participantes del programa llevan a cabo sus propias evaluaciones. Un evaluador a menudo hace de facilitador adicional	Es más apropiado cuando los objetivos de la intervención incluyen un apoyo a los participantes para ser más autosuficientes; por lo tanto, podría apoyar el reforzamiento de capacidades de los titulares de derechos y de obligaciones
Cambio más significativo	Se comparten historias de experiencias de vida y se seleccionan las más representativas del tipo de cambio que se busca	Los grupos de interés del proyecto están implicados en la decisión sobre los tipos de cambio buscados y en el análisis de los datos

Fuente: *UNEG*

Los criterios de evaluación proporcionan un marco que servirá para determinar las preguntas evaluativas. Los criterios más usados a nivel internacional para evaluar las intervenciones son los definidos por el CAD de la OCDE: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Las definiciones de estos criterios son neutrales con respecto a las dimensiones de los DH y de la equidad de género, lo que provoca que muchas evaluaciones que se producen no las midan suficientemente. Ahora bien, durante los últimos años, se ha comenzado a experimentar con varias fórmulas: las que tratan de incorporar dimensiones de género y de DH a estos criterios tradicionales del CAD,³⁴ las que añaden otros criterios adicionales (como la participación, la inclusión, la rendición de cuentas, etc.) y aquellas que apuestan por **nuevos criterios adaptados al EGYBDH**. Entre los que consideramos más interesantes, destacamos los siguientes:³⁵

34 Ver la propuesta de adaptación de criterios a la UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, 2014, pp. 78-79.

35 Otros criterios recogidos en el informe de la AECID, *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al Enfoque basado en Derechos Humanos*, 2014.

- **Participación e inclusión:** analizar cómo participan las personas, en qué procesos, con qué objetivos y en qué términos.
- **Igualdad y no discriminación:** analizar si la intervención ha promovido la igualdad y la no discriminación en los procesos y resultados.
- **Transformación social:** analizar en qué medida los resultados de la acción han generado transformaciones en las relaciones de poder, en el ejercicio de los derechos, en las actitudes y comportamientos y en la capacidad de los titulares de derechos y de obligaciones de comprender y de implementar una cultura de promoción de derechos en condiciones de equidad.
- **Empoderamiento:** analizar el grado de conciencia alcanzado por parte de los titulares de derechos, especialmente de mujeres y grupos vulnerabilizados, y las capacidades adquiridas y aplicadas para exigirlos.
- **Impacto:** analizar en qué medida nuestra intervención ha contribuido a mejorar la situación estructural (respeto, protección y garantía) de los DH en el contexto.
- **Rendición de cuentas:** analizar la rendición de cuentas tanto por parte de los titulares de obligaciones (medida en que cumplen con sus obligaciones) como de nuestra organización y nuestras socias locales (en el modo de trabajar, cómo se han realizado las actividades, grado de adherencia a los estándares y principios de DH, transparencia en la gestión, etc.).

En el caso práctico que proponemos en el capítulo 3, veremos qué preguntas hacer para responder a estos criterios de la evaluación, teniendo en cuenta las diversas fases del proyecto.

Los informes de seguimiento, las entrevistas con representantes de los diferentes grupos de interés y la observación directa son fuentes de información que permiten la triangulación de datos y proporcionan evidencias para responder a las preguntas evaluativas que se formularán en relación a estos criterios. En todos los casos, se debe velar por identificar respuestas desglosadas según los diferentes grupos de interés.

En cuanto a la definición de la metodología de evaluación que se utilizará, decir que debe permitir la generación de datos fiables, teniendo en cuenta que las herramientas seleccionadas deben maximizar la participación de los grupos de interés identificados en el análisis de dichos grupos.

Independientemente del tamaño de la intervención, un diseño de evaluación que aplique un enfoque de métodos mixtos en general será el más adecuado para generar una imagen precisa y completa de la forma en que DH y EdG están integrados en una intervención.

Muchas evaluaciones se enfrentan a limitaciones de los datos relativos a los DH y el EdG desde el inicio. Por ejemplo, la intervención podría no tener un marco lógico adecuado con indicadores claros y específicos que incorporen los DH y el EdG, la información podría no haber sido recogida de forma regular, o la calidad de la información podría no ser suficientemente buena o fiable para producir una evaluación creíble. Abordar las limitaciones de los datos es una cuestión clave en el proceso de evaluación.

Tabla 9. Elementos clave de una metodología de evaluación con EGyBDH

Métodos mixtos: se utiliza una combinación adecuada de métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar los datos, para ofrecer diversas perspectivas de la evaluación, y promover la participación de los diferentes grupos de interés. Herramientas de evaluación comunes que se pueden utilizar en un enfoque de métodos mixtos incluyen (pero no solo) la revisión de documentación, entrevistas, grupos focales, encuestas, etc.

Participación de los grupos de interés: la amplia gama de grupos de interesados son entrevistados para evitar sesgos, incluyendo el sesgo de género, el sesgo de distancia (donde se favorece al más accesible), el sesgo de clase, el sesgo de potencia (¿las personas entrevistadas son capaces de hablar libremente porque las cuestiones de privacidad y confidencialidad han sido abordadas?). Además, la elección de los lugares a visitar debe tener una justificación explícita (condiciones diversas, selección aleatoria, etc.).

Inclusión de los más vulnerabilizados: en el proceso de recopilación y análisis de datos, identificar e incluir los más propensos a ver sus derechos violados. Explorar alternativas para hacer frente a los obstáculos que estos grupos pueden sufrir en la participación.
Recursos adecuados: se destinan fondos, tiempo y capacidad humana de la evaluación para la recolección de datos sobre DH y EdG, y para la consulta de los grupos de interés.

Muestra adecuada: si la cantidad de datos recogidos es demasiado limitada, los resultados podrían ser cuestionados. Si las limitaciones presupuestarias o de tiempo limitan el número de encuestados, o si el número en algunas categorías es muy bajo (por ejemplo, solo unas pocas personas tienen tiempo para hablar con los evaluadores), los resultados deben ser validados por un grupo más grande, o mediante triangulación. La estrategia de muestreo debe abordar la inclusión de mujeres y hombres en los diversos grupos de interés.

El desglose de datos: los instrumentos y métodos de recopilación de datos deben desarrollarse de tal manera que los datos relacionados con los DH y el EdG puedan ser desagregados.

Triangulación: siempre que sea posible, los datos deben provenir de más de una fuente. Por ejemplo, si los titulares de derechos informan sobre un mayor éxito en la negociación de sus necesidades o en la representación de sus intereses, esto se puede confirmar a través de los registros de las decisiones tomadas, o preguntando a los titulares de obligaciones si han notado algún cambio en el proceso de negociación con los titulares de derechos. Si las mujeres informan sobre un aumento de sus ingresos, se les puede preguntar cómo han utilizado estos ingresos, y esto puede ser confirmado mediante la observación.

Aprovechar los datos existentes: el equipo evaluador puede hacer un buen uso de los conjuntos de datos nacionales o internacionales existentes (sobre niveles de empleo, ingreso, vulnerabilidad, enfermedad, mortalidad, violaciones de los DH, etc.) para comparar, confirmar o refutar los resultados del programa. Puede ser útil y eficaz poner a prueba los resultados haciendo uso de un variado grupo de expertos, que pueden corroborar o sugerir otras interpretaciones. Esto puede ser particularmente útil para las evaluaciones más pequeñas, en las que el trabajo de campo es limitado.

Validación de los resultados: cuando los evaluadores han recogido su información y preparado los resultados preliminares, es una buena práctica validar estos resultados a través de talleres con diferentes grupos, para aumentar su precisión y fiabilidad. El diseño puede incluir la devolución de los resultados clave en grupos segregados o mixtos de personas destinatarias de nuestra intervención, de coordinadoras de programas y de expertas externas. La información puede ser presentada para su validación, para profundizar en el análisis, y para extraer posibles conclusiones y recomendaciones.

Fuente: *UNEG*

Durante la etapa de recolección y análisis de datos, las herramientas evaluativas más comunes deben adaptarse de forma especial para evaluar las dimensiones de DH y EG. La Tabla 10 indica cómo se puede hacer:

Tabla 10. Cómo adaptar las herramientas de evaluación más comunes para el EGYBDH

Método	Cómo abordar los DH y el EdG usando el método
Revisión de documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar información específica sobre DH y EdG, tales como: a) la evidencia de un análisis de DH y EG en la etapa de diseño; b) evidencia de un análisis de los grupos de interés detallada e inclusiva, que tenga en cuenta los grupos más vulnerabilizados; c) evidencia de la participación de los grupos de interés en las diversas etapas de la ejecución; d) información sobre los diversos grupos de interés recogida en el seguimiento y en informes; e) evidencia de cómo los DH y el EG han sido abordados por la intervención y los resultados conseguidos en este campo. • Buscar documentación sobre la forma en que los DH y la EG se relacionan con el área de la intervención que se está evaluando, incluyendo la literatura académica sobre el tema objeto de estudio. • Revisar políticas organizativas, convenciones internacionales y regionales, comentarios generales y recomendaciones, acuerdos, etc., sobre los DH y la EG. • Buscar datos sobre cómo los DH y el EdG se manifiestan en el contexto particular de la intervención (país, región, comunidad, etc.). • Buscar documentación producida por los socios del programa y otras organizaciones que permita evaluar los DH y el EdG en la intervención.
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar especial atención a la constitución de grupos, ya que tendrá una influencia significativa en la medida en que las personas se sientan seguras para participar y comunicar sus ideas. Buscar la desagregación por sexo, edad, posición social, ingresos, orientación sexual, categoría (titulares de derechos / de obligaciones), la diversidad funcional, etc. Usar el estudio de grupos de interés al inicio del proceso de evaluación para tomar decisiones. • Asegurarse de que las más vulnerabilizadas están representadas. Pensar sobre los temas prácticos que pueden potenciar o debilitar la participación incluyendo el tiempo, el lugar, la accesibilidad de las zonas donde el grupo focal se reunirá. • Comprobar que las preguntas dirigidas a los grupos focales incluyen una evaluación de sus puntos de vista sobre los DH y la EG. • Facilitar la dinámica de grupo: antes de iniciar el grupo focal, buscar información para ayudar a comprender el contexto, las relaciones entre individuos y grupos, las dinámicas de poder, y cómo los diferentes individuos y grupos en el grupo focal se ven afectados por cuestiones de DH y de EG. Durante la facilitación, utilizar este conocimiento para garantizar una adecuada interacción entre participantes. • Utilizar la información obtenida previamente para documentar el análisis de la discusión del grupo focal.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la muestra seleccionada para las entrevistas individuales refleja adecuadamente la diversidad de los grupos de interés de la intervención. Prestar especial atención a la inclusión de los grupos más vulnerabilizados, que pueden haber sido olvidados o dejados fuera de las discusiones y de la toma de decisiones en la intervención. Usar el estudio de grupos de interés en el inicio del proceso de evaluación para tomar decisiones. • Considerar las necesidades lingüísticas y de traducción. • Hacer preguntas de seguimiento específicas sobre DH y EG durante las entrevistas individuales. • Asegurarse de entender el modo en que cada persona entrevistada se ve afectada por cuestiones de DH y EG. • Garantizar a las personas entrevistadas que no se verán afectadas de forma negativa por sus puntos de vista honestos sobre temas de DH y EG. • Respetar la confidencialidad. Pedir permiso para citar las palabras de las personas entrevistadas. • Asegurarse de que el análisis de los datos recogidos en las entrevistas se fundamenta en una adecuada comprensión del contexto, las relaciones, el poder, etc.
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la muestra seleccionada para responder a la encuesta refleja la diversidad de los grupos de interés en la intervención, incluidas las mujeres y los hombres. Incluir los grupos más vulnerabilizados. Usar el estudio de grupos de interés en el inicio del proceso de evaluación para tomar decisiones. • Prestar especial atención al formato y al lenguaje de la encuesta. Considerar alternativas para dirigirse a personas analfabetas o con bajo nivel educativo, y asegurarse de que todas son capaces de comprender las preguntas. • Crear diferentes cuestionarios para los diferentes grupos de interés. El lenguaje y formato deben ser adaptables. • Asegurarse de que la encuesta incluye preguntas específicas de DH y EG. • Ser conscientes del sesgo en el análisis de los datos. Esto es particularmente importante en esta herramienta de gran escala, y es esencial para entender quién ha respondido, cómo los diferentes grupos de interés están representados entre las personas encuestadas, quién no ha respondido y por qué.

Fuente: UNEG

D. Consideraciones finales sobre el informe de evaluación y su difusión

Después del proceso de recogida de datos, estos se analizarán y se preparará el informe de evaluación. Un buen informe tendrá que asegurarse que la información proporcionada por las personas participantes durante el proceso de evaluación está debidamente capturada, con perspectivas equilibradas y una representación equitativa de los diferentes puntos de vista. Las conclusiones y recomendaciones tienen que ser formuladas al detalle, identificando las personas a quien se dirigen las recomendaciones y proponer puntos de acción concretos. La Tabla 11 presenta algunas orientaciones sobre cómo hacerlo.

Tabla 11. Elementos clave de un informe de evaluación efectivo

Cobertura de la información sobre DH y EdG: el informe tiene que cumplir con los requisitos establecidos en lo que respecta a la información y conclusiones sobre los DH y la EG. ¿Las conclusiones están adecuadamente fundamentadas en los resultados?

Participación de los grupos de interés: el informe tendría que explicar cómo se aseguró la participación inclusiva de los grupos de interés durante el proceso de evaluación.

Recomendaciones sobre DH y EG: ¿las conclusiones justifican recomendaciones, están debidamente orientadas, son específicas y tienen posibilidades de llevar a una acción apropiada? Si no es así, ¿se puede hacer que sean más pertinentes? ¿Será posible hacer un seguimiento de la recomendación para ver si se ha puesto en práctica?

Limitaciones: se tendría que incluir en el informe las limitaciones que hayamos podido encontrar en la obtención de información sobre DH y EdG. Indicar las implicaciones de no tener datos disponibles, si este es el caso: si los datos hubieran estado disponibles, ¿qué habría sido diferente en la evaluación? ¿Cuáles habrían sido los avances en el proceso?

Lecciones: incluir lecciones sobre DH y EdG, ambos relacionados con la intervención misma, y también sobre cómo integrar estas dimensiones en el proceso de evaluación.

Fuente: *UNEG*

Una vez que la evaluación se ha completado, hay que asegurarse de que la información generada se gestiona con transparencia y que rendimos cuentas de los resultados y objetivos alcanzados, así como de los efectos generados, ya sean positivos o negativos. Según UNEG,³⁶ un buen plan de **difusión** incluye los siguientes métodos y elementos:

- **Proporcionar acceso sin barreras a los productos de evaluación:** nos podemos hacer las siguientes preguntas: ¿el idioma y el formato del informe son accesibles a todos los usuarios potenciales? ¿Es fácil de encontrar y difundir?
- **Identificar a destinatarios/as directos/as de la evaluación:** usar el estudio de los grupos interesados para evaluar con quién se tendría que compartir la evaluación. Se puede hacer a través de las siguientes preguntas: ¿cómo se les tendría que implicar y cómo pueden contribuir a la difusión? ¿Cómo pueden los/as destinatarios/as aprovechar sus propios canales para difundir la evaluación?
- **Identificar a los/as destinatarios/as indirectos/as de la evaluación:** puede haber otros grupos que estén interesados en los resultados y conclusiones de esta evaluación, como redes de evaluación, grupos focales de género, organismos de DH, organizaciones de la sociedad civil, etc., que pueden utilizar las lecciones y los datos identificados. Esto puede implicar tener destinatarios/as nacionales, regionales o globales. Algunas preguntas podrían ser: ¿puede la persona responsable de la evaluación usar sus redes para informar a estos grupos sobre la evaluación, o dar a conocer la evaluación en un sitio web de la organización o enlazar el documento en otras páginas web?

3. CASO PRÁCTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL EGYBDH

Para ilustrar la puesta en práctica del EGYBDH, en este capítulo expondremos un caso práctico y aplicaremos, en diferentes fases de una intervención, algunas de las herramientas presentadas en el capítulo 2 de esta guía³⁷.

3.1. CONTEXTO

El Departamento de Mancas es una zona muy rica en biodiversidad, mayoritariamente rural y de difícil acceso. Durante cinco años sufrió un conflicto armado interno que terminó hace poco más de dos años. Como consecuencia de dicho conflicto, una buena parte de las pocas infraestructuras que había continúan destruidas y el nivel de vida en general en este Departamento es uno de los más bajos de todo el país.

La población del Departamento es predominantemente indígena, con su propio idioma, unas tradiciones arraigadas y un fuerte sentido de la solidaridad y organización comunitaria. Es un pueblo dedicado mayoritariamente a la agricultura; poseen pequeños terrenos con pocos cultivos, no diversificados, que utilizan para su propia alimentación. Se dedican también, aunque en menor medida, a la artesanía; antes había una pequeña fábrica textil en la zona pero cerró debido al conflicto armado. El índice de paro en el Departamento es altísimo y estos pequeños artesanos (hombres y mujeres) tratan de vender sus productos en ferias locales de los alrededores. El 83% de la población vive en la pobreza, es decir, con menos de dos dólares al día.

Los índices de mortalidad, los problemas de salud (sobre todo debido a la desnutrición en la infancia e infecciones respiratorias agudas), el analfabetismo y los bajos niveles educativos son significativamente altos, superiores a los índices del resto del país. El gobierno central no ha intervenido en esta zona después del conflicto, más allá de suministrar ayuda humanitaria puntual. Los niveles de analfabetismo son altísimos, tanto infantil como entre la población adulta, pero sobre todo muy acentuado entre las mujeres (que son el 54% de la población) y, en general, hay una escasa cualificación educativa de la población mayor de quince años. El índice de escolarización es bajo y el de abandono escolar alto, lo que ocurre sobre todo entre las niñas que son quienes se encargan del hogar y de los pequeños huertos familiares junto con sus madres. Respecto a la educación de adultos, es inexistente. Hay dos escuelas públicas muy mal equipadas y de difícil acceso, y otra más, privada, de una orden religiosa. El Departamento dispone de una emisora de radio, que emite muy pocas horas a la semana, a cargo de un grupo de cuatro personas voluntarias, todos hombres. Existe un único centro de salud que no es de fácil acceso para todas las comunidades del Departamento y no está adaptado a las especificidades culturales, al igual que el sistema educativo. Todo ello, entre otras cosas, hace que la población no utilice este centro de salud o lo haga poco y que prefieran optar por la medicina tradicional en su comunidad.

³⁷ El contexto del caso práctico utilizado en este apartado es una adaptación de un proyecto publicado en el Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo; “El enfoque del marco lógico, 10 casos prácticos”, de CIDEAL. El desarrollo posterior de las fases con la aplicación del EGYBDH es un trabajo del IDHC.

Para intentar mejorar la situación existente, el Gobierno de la nación ha puesto en marcha un Plan de Desarrollo Regional que se enmarca en el Plan Nacional Pluricultural de Desarrollo y que pretende, en cinco años, equiparar los niveles de vida del Departamento de Mancas con los del resto del país, y teniendo en cuenta las especificaciones de los diferentes pueblos indígenas de la región. Sin embargo, las metas no son concretas, no hay dotación presupuestaria suficiente y el reparto de responsabilidades para llevar a cabo estas acciones tampoco está claramente determinada, lo que constata que en realidad se trata de un plan bastante homogéneo en su estrategia de implementación, es decir, en la práctica no se tienen en cuenta las especificidades de los pueblos indígenas, ni sus derechos individuales y colectivos, ni la perspectiva de género.

3.2. IDENTIFICACIÓN

Un equipo técnico de nuestra organización, especializada en educación, lleva a cabo una identificación en la zona con el objetivo de diseñar una intervención. El equipo va acompañado por el socio local, con amplia experiencia en protección de los DH de población indígena y con quien ya se ha trabajado anteriormente, y también por los responsables educativos de la zona y algunos miembros de la comunidad.

Para esta identificación, nuestra organización lleva a cabo un análisis detallado de contexto, así como de la desigualdad de género, a través del análisis del reparto de actividades y responsabilidades en la comunidad y de acceso y control de recursos. Las principales conclusiones (las más relevantes para el contexto de intervención) son las siguientes:

Análisis del contexto descrito en el caso

Situación de los DH:

- Se está produciendo una grave violación del derecho a la educación en la comunidad, en relación con todas sus dimensiones (disponibilidad, accesibilidad, calidad, aceptabilidad, participación y sostenibilidad), especialmente en mujeres y niñas. El derecho a la salud también está gravemente vulnerado pero en parte está relacionado con la baja adecuación cultural y la baja cualificación y analfabetismo, lo que hace que la comunidad no se sienta representada.
- El derecho a la educación está reconocido por el país y la educación es obligatoria y gratuita hasta los 14 años, sin embargo, en la práctica esto no se cumple.
- Esta comunidad se enfrenta al olvido del gobierno central, en parte debido a la dificultad de acceso pero también por exclusión y discriminación, ya que se priorizan otros grupos poblacionales y/o en otros contextos.
- Existe una cierta voluntad política y se ha desarrollado un plan nacional de desarrollo intercultural, que incluye el plan educativo, pero sin perspectiva de género ni de DH y sin estrategias operativas concretas y, de momento, sin dotación presupuestaria.
- No hay ninguna ley o política que proteja a las mujeres, en favor de su empoderamiento y contra la violencia de género, muy elevada en esta zona.
- No existe ningún mecanismo que facilite a las comunidades indígenas el acceso a la educación, que se adapte a su lengua y tradiciones.
- No existe mecanismo que garantice la seguridad, sobre todo de las niñas en su camino a la escuela.
- La cultura machista acentúa la discriminación que sufren las mujeres y niñas.
- El Estado ha ratificado el PIDESC, la Declaración Universal de Derechos de los Pueblos Indígenas, la Convención sobre los Derechos del Niño, el CEDAW, la Convención de la UNESCO contra la discriminación en la educación, entre otros (destacamos los relacionados con el derecho a la educación).

Poder/recursos/capacidades

- La participación en el sistema educativo y político por parte de la comunidad (fundamentalmente personas indígenas) es muy baja, y prácticamente nula por parte de las mujeres.
- Los diferentes departamentos del país tienen una autonomía relativa en el sistema educativo, que depende del gobierno central en su mayor parte, aunque las políticas prevén procesos de descentralización y afirman la importancia de la participación de las comunidades.
- Desde el Estado, no se han definido mecanismos para la participación en la toma de decisiones respecto a lo que afecta a la comunidad, solo reuniones informativas muy esporádicas.
- Sin embargo, existe un alto grado de cohesión y de participación dentro de la comunidad, así como de organización interna. Existen tres grupos organizados, dos activos (de mujeres y de artesanos/as) y otro que no lo está tanto (de madres y padres), a causa de la falta de espacios y canales de participación, así como de las débiles capacidades de liderazgo (especialmente de las mujeres). No manejan nociones de DH.
- Los responsables de la radio (hombres voluntarios) tienen gran poder de influencia en la comunidad. Carecen de conocimientos sobre DH, y sobre los derechos de los pueblos indígenas. Sus discursos están marcados por visiones tradicionales y heteropatriarcales. Aun así podría haber espacios para llevar a cabo otro tipo de programas, con lo que la radio comunitaria podría ser de utilidad.

Grupos de interés

- Los titulares de derechos son los niños y niñas en edad escolar. Están poco motivados para ir a la escuela ya que no está adaptada a su cultura y la enseñanza no se imparte en su idioma. Además, las familias no los incentivan. Aun así, son potenciales aliados de una posible intervención.
- Los titulares de obligaciones son el estado y la administración del Departamento de Mancas. Incumplen los DH de la comunidad por omisión. Se ha despertado cierto interés por la población indígena, pero no se traduce en medidas o acciones concretas para las que se necesitarían recursos financieros y capacidades de las que no disponen. En principio serán aliados en una posible intervención por nuestra parte.
- Los titulares de responsabilidades son las ONGD presentes en la zona, las propias familias, los responsables educativos (maestros y maestras), la organización de padres y madres, los trabajadores de la radio y otras organizaciones que operan en el contexto. Todos comprometidos con la comunidad y con una fuerte convicción para mejorar la situación socioeconómica. Serían aliados de una posible intervención.

Desigualdad de género y derechos de las mujeres

- Las mujeres están relegadas al plano reproductivo y de cuidado.
- La división del trabajo y sus vinculaciones con las relaciones de género y con las identidades étnicas constituyen aspectos poco estudiados en el país en general. Poca relación interculturalidad-perspectiva de género.
- El acceso a servicios básicos, educación, empleo y participación es significativamente más bajo en las mujeres que en los hombres.
- Baja autoestima de las mujeres y desconocimiento de sus derechos.
- La participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión de la comunidad es casi nula. Falta de espacios que incentiven la participación.
- Los niveles de analfabetismo y los bajos niveles educativos afectan a las mujeres en mayor medida. El analfabetismo es el doble en ellas que en ellos.
- El abandono escolar en las niñas es más elevado que en los niños. Los niveles de escolaridad de las mujeres es inferior a la de los hombres.
- En caso de acceder a un empleo, son aquellos en los que no se requiere especialización.
- Altos índices de violencia de género. Constituye el problema de seguridad más importante en esta zona.
- Valores culturales en la comunidad que perpetúan el machismo y la violencia.
- Cohesión alta y apoyo entre mujeres. También existe una organización de mujeres, aunque con cierta falta de liderazgo.

Vulnerabilidades

- Los pueblos indígenas son el grupo de población más discriminado del país y, por tanto, el más vulnerabilizado. Y dentro de estos, las mujeres son doblemente discriminadas (por etnia y género).
- Zona alejada de la capital del país, en la que no han llegado intervenciones estratégicas tras el conflicto.
- Zona con pocas infraestructuras no renovadas tras el conflicto.
- Centro de salud alejado y sin perspectiva intercultural. La comunidad no lo utiliza, prefiere la medicina tradicional.
- Escuelas deficitarias, con equipos, mobiliario y material didáctico insuficiente.
- Pocos docentes en las escuelas y con condiciones salariales por debajo del mínimo nacional.
- No ha habido medidas de reparación, reconciliación, etc. tras el conflicto.
- Daños psicológicos y baja autoestima tras el conflicto, sobre todo entre las mujeres.
- El sistema educativo no instaura el plan intercultural existente ni incorpora la perspectiva de género.
- Las ONGD internacionales y nacionales están realizando campañas de sensibilización e incidencia para conseguir la modificación y mejora del sistema educativo.
- Bajo conocimiento, por parte de la comunidad, de sus derechos, y por lo tanto son más proclives a sufrir abusos por parte del gobierno, autoridades o empresas privadas que trabajen en su territorio.

Riesgos

- Ante un desastre natural, la comunidad sufriría una situación de vulnerabilidad grave. Riesgo de que se perpetúe la exclusión y la pobreza.
- Riesgo de que aumente la violencia de género al cuestionar roles tradicionales de género y al abordar los derechos de las mujeres y su liderazgo.

Viabilidad

- La comunidad está muy comprometida y apoya a nuestra organización, sobre todo a la local, lo que facilitaría llevar a cabo una posible intervención.
- Las capacidades de la ONG local, la capacidad de nuestra organización y las de la comunidad, sobre todo en cuanto a experiencia organizativa, son suficientes en caso de llevar a cabo un proyecto educativo.
- Es un proyecto que puede ser de interés para diversos financiadores, tanto públicos como privados.

En cuanto al análisis de las desigualdades de género, realizado a través de un grupo focal de mujeres y de entrevistas con actoras clave (miembros de la asociación de mujeres, profesoras, etc.), se han recogido los siguientes datos relacionados con la división del trabajo y responsabilidades sociales por un lado y el acceso y control de recursos, por otro.

División del trabajo y responsabilidades sociales y culturales de acuerdo al género		
	Mujeres	Hombres
División familiar del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado y formación de hijos e hijas • Responsables de la casa y huerto familiar • Compran víveres en el mercado • Hacen todas las tareas domésticas durante prácticamente todo el día 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y reparación de la casa • Poca o nula responsabilidad en el cuidado y atención de hijos e hijas
División del trabajo productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo poco remunerado (al jornal) y de forma ocasional en agricultura, sobre todo • Principales trabajadoras en los terrenos de la familia • Venta en mercado (artesanías u otras mercancías) • Proveedoras secundarias (ingresos menores ocasionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales proveedores (ingresos más altos) del hogar, por su trabajo en sector de la construcción (ciudad) • Propietarios reales o potenciales de los terrenos y/o casas familiares • Trabajos secundarios en la agricultura familiar de subsistencia • Es el primero en migrar a la ciudad en busca de trabajo, temporal o permanente
Responsabilidades ante la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actoras principales en el comité de padres y madres de familia en centro educativo • Promotoras de salud y educación comunitaria • En los trabajos comunitarios, realizan labores consideradas no principales • Escasa incidencia en las decisiones generales que involucran a toda la comunidad • Escasa o nula participación, participan en comités como oyentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes principales en las organizaciones deportivas, comunales, parroquiales • Gestores fundamentales de la infraestructura social • En las mingas (trabajo comunitario) realizan los trabajos considerados importantes (trabajos de albañilería, mediciones) • Incidencia fundamental en las decisiones comunitarias • Tienen “más tiempo” en sus labores de liderazgo • Son los portavoces e interlocutores respetados por la comunidad y ante funcionarios de desarrollo gubernamental y no gubernamental • Son los guardianes del territorio
Rol ante la sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso liderazgo en la comunidad • Restricción en su capacidad de ser portavoces de la comunidad y sociedad • La comunidad y su casa es el ámbito donde se desenvuelven, en el marco de los roles tradicionales asignados a las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo aceptado y reconocido como válido en la representación social y comunitaria, dentro y fuera de la comunidad
Rol frente a las tradiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la educación de hijos/as • Depositarias de la cultura, en especial de la lengua materna • Conocimientos de medicina tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la medicina tradicional

Acceso y control de recursos y beneficios

RECURSOS	ACCESO		CONTROL	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Recursos naturales Tierra, Agua, Fauna, Productos del bosque, Herramientas (relacionadas con recursos naturales)				
Recursos productivos Mercado laboral, de víveres Artesanal, Créditos, Ingresos, Equipos				
Recursos socioculturales - Educación - Capacitación - Redes sociales - Ayudas comunitarias - Servicios colectivos - Servicios públicos - Asambleas - Mingas	A N A B B B A A	B N A A A B A A	B N B B B B B B	A N A A A B A A
A - Alto B - Bajo N - No existe				

3.3. DISEÑO Y FORMULACIÓN

Después de analizar los datos extraídos en la identificación y valorar las diversas alternativas, en base a los árboles de problemas y objetivos elaborados con la participación de madres y padres, profesorado, líderes comunitarios (incluyendo a las mujeres de la asociación), y en base a nuestra experiencia como organización y a la de nuestro socio local, se diseña la siguiente intervención de 24 meses de duración.

Objetivo general: Contribuir a la realización del derecho a la educación de las poblaciones indígenas del Departamento de Mancas.

Objetivo específico: Mejora del acceso, la calidad, la aceptabilidad y la participación del derecho a la educación de las niñas y niños indígenas del Departamento de Mancas mediante una estrategia educativa intercultural y con enfoque de género participativa.

Para medir el alcance de este objetivo, se han definido los siguientes indicadores y fuentes de verificación.

Indicadores	FFVV
<p>1. Al finalizar el proyecto (mes 24), las deserciones escolares en la educación primaria se reducen al menos un 40% (donde dos tercios son niñas) en los colegios públicos del departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matrículas escolares del año 1 y 2 de ejecución del proyecto • Resumen anual de niveles de asistencia a la escuela
<p>2. En el segundo año del proyecto, el Departamento implementa en coordinación con la organización de padres y madres, un plan de seguridad para garantizar el acceso de las niñas a la escuela, con una dotación presupuestaria garantizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con plan de seguridad y compromisos firmado por T. Obligaciones y T. Responsabilidades
<p>3. Al finalizar el proyecto, el Departamento ha elaborado y comienza la implementación de una estrategia operativa del plan de desarrollo y educación intercultural a nivel nacional, que incluye la perspectiva de género y medidas especiales de acceso a la escuela de las niñas y mejora de las condiciones del profesorado, propuestas por madres y padres y profesorado de Mancas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre la encuesta de satisfacción de niñas y niños de la escuela
<p>4. Al finalizar el proyecto, el Departamento ha elaborado y comienza la implementación de una estrategia operativa del plan de desarrollo y educación intercultural a nivel nacional, que incluye la perspectiva de género y medidas especiales de acceso a la escuela de las niñas y mejora de las condiciones del profesorado, propuestas por madres y padres y profesorado de Mancas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia estatal de desarrollo y educación • Propuestas y recomendaciones elaboradas y presentadas a instituciones estatales responsables • Informe de valoración de las actividades de incidencia y sus resultados (sobre la base de entrevistas con personas participantes en la misma, especialmente mujeres)

La estrategia de intervención prevé que, para alcanzar el objetivo específico, se realicen las acciones (con sus respectivos indicadores y fuentes de verificación) siguientes:

R.1. Un programa estratégico educativo intercultural y con perspectiva de género implementado en el Departamento

Indicadores

- 1.1.** A los seis meses del proyecto está disponible un diagnóstico de adecuación pedagógica del sistema educativo de la zona.
- 1.2.** A la mitad del segundo año existen materiales escolares adaptados y traducidos al idioma nativo.
- 1.3.** El 75% de los niños y niñas asisten más motivados a la escuela durante el tercer año de proyecto.
- 1.4.** El 80% de los docentes están más motivados para llevar a cabo su trabajo al finalizar el segundo año.

FFVV

- Diagnóstico de adecuación pedagógica
- Documento del programa educativo del Departamento
- Ejemplares de nuevos materiales escolares
- Encuestas de satisfacción cumplimentadas por el alumnado antes y después del proyecto
- Encuestas de satisfacción cumplimentadas por el equipo docente antes y después del proyecto
- Actas de reuniones con titulares de obligaciones y responsabilidades
- Informe sobre procesos participativos con niños y niñas

R.2. Profesorado motivado y formado sobre educación intercultural y con perspectiva de género

Indicadores

- 2.1.** Al finalizar el primer año se ha difundido y compartido entre autoridades políticas un documento con demandas y recomendaciones del profesorado para mejorar el derecho a la educación en el Departamento.
- 2.2.** El 100% del profesorado de las dos escuelas públicas del Departamento ha adquirido conocimientos sobre educación intercultural y con perspectiva de género al finalizar el segundo año.
- 2.3.** Al finalizar el segundo año del proyecto, el Estado lleva a cabo mejoras en las condiciones laborales (sueldo, número de alumnos por docente y reciclaje profesional) de los maestros y maestras.

FFVV

- Documento con recomendaciones y demandas
- Listado de profesores participantes en el proceso participativo
- Listado de participantes a las formaciones
- Informe de evaluación final de las formaciones sobre la base de encuestas realizadas
- Encuestas de satisfacción cumplimentadas por el equipo docente antes y después del proyecto
- Resolución del Gobierno respecto a las modificaciones de las condiciones laborales de los maestros y maestras del Departamento

R.3. Fortalecimiento de la incidencia de la organización de madres y padres en las políticas departamentales que regulan el derecho a la educación

Indicadores

3.1. A mitad del segundo año el 70% de los adultos de la comunidad conocen y están sensibilizados sobre la importancia del derecho a la educación.

3.2. Durante el segundo año del proyecto, familiares y profesorado de Mancas definen y ponen en marcha una estrategia de incidencia a nivel departamental y nacional para reclamar el derecho a la educación.

3.3. Al finalizar el segundo año, la organización de padres y madres, junto con titulares de responsabilidades, ha llevado a cabo tres reuniones con autoridades nacionales y departamentales responsables del plan de educación intercultural.

3.4. En el segundo año del proyecto, las madres titulares de derechos se sienten más fortalecidas para participar en procesos de toma de decisiones.

FFVV

- Memoria detallada de los programas radiales llevados a cabo (contenido, horarios, audiencia aprox.)
- Documento de planificación de la estrategia de incidencia
- Informes de los tres actos públicos de incidencia llevados a cabo
- - Actas de reuniones llevadas a cabo entre T. Responsabilidades y T. Obligaciones.
- Informe sobre las entrevistas llevadas a cabo con madres participantes en el proyecto

Se prevé que, para generar esos resultados, se realicen las **actividades** siguientes:

1.1. Diagnóstico sobre adecuación pedagógica del currículum educativo vigente en el Departamento de Mancas, a través de procesos participativos con titulares de derechos (niños y niñas), titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades para elaboración de diagnóstico.

1.2. Elaboración y puesta en marcha de un programa educativo adaptado a la cultura y con perspectiva de género.

1.3. Elaboración de materiales educativos adaptados al contexto (incluyendo revisión de aspectos histórico-culturales) y traducción al idioma de la comunidad.

2.1. Recogida y sistematización de recomendaciones y propuestas de mejora del sistema educativo por parte de docentes (incluyendo mejoras en sus condiciones laborales) a través de un proceso participativo, el cual se remitirá a los titulares de obligaciones.

2.2. Elaboración y puesta en marcha, junto con titulares de obligaciones, un programa de capacitación dirigido a docentes sobre DH y educación intercultural con perspectiva de género.

3.1. Desarrollo de un programa formativo dirigido a la organización de padres y madres sobre el derecho a la educación, derechos de los pueblos indígenas y sobre elaboración de estrategias de incidencia, con un énfasis especial en las mujeres.

3.2. Elaboración y puesta en marcha de una campaña de sensibilización en la comunidad sobre el derecho a la educación de calidad a través de la radio e impartido por madres.

3.3. Elaboración y puesta en marcha por parte de familiares, especialmente madres, de una estrategia de incidencia orientada a la administración del departamento para mejorar el cumplimiento de sus obligaciones respecto al derecho a la educación.

3.4. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

Al inicio del proyecto se organizó un grupo focal encargado del seguimiento. El grupo estaba formado por miembros de la comunidad, una maestra como representante de los docentes, responsables políticos departamentales y un representante del gobierno central, y técnicas tanto del socio local como de nuestra organización con un alto conocimiento sobre el EGYBDH. Dentro de los miembros de la comunidad se garantizó la participación de un hombre, líder de la comunidad, la de una mujer de la organización de mujeres, y la de una representante de la asociación de padres y madres.

Tanto el diagnóstico sobre apropiación pedagógica del sistema de educación vigente como el desarrollo del plan operativo fueron elaborados por dos personas consultoras externas, expertas en educación intercultural con perspectiva de género y conocedoras del contexto, nacionales del país. La investigación fue llevada a cabo de la mano de titulares de derechos y de responsabilidades y con participación de los propios niños y niñas y padres y madres.

El proceso formativo y participativo llevado a cabo con el equipo docente de las escuelas públicas fue elaborado gracias a esta investigación inicial, adaptado por las mismas consultoras, por miembros de nuestra ONG con experiencia en formación de formadores y también por parte de los titulares de obligaciones, que finalmente son los responsables de replicar este tipo de formación a otros docentes del país. El proceso participativo fue incentivado por el socio local, que tiene amplia experiencia de trabajo con la comunidad, siempre de la mano del equipo docente y con participación de titulares de obligaciones.

En lo que respecta al proceso formativo de la organización de madres y padres sobre el derecho a la educación y estrategias de incidencia, fue elaborado entre el socio local y nuestra organización e impartido por el primero en las mismas escuelas. Se garantizó que el 80% de las participantes fueran mujeres, ya que han sido los miembros tradicionales de esta organización, y por lo tanto están más comprometidas, y además eran quienes iban a liderar la estrategia de incidencia. Además se llevaron a cabo tres talleres sobre radio para que ellas mismas, con asesoramiento de nuestra organización y del socio local, organizaran y coordinaran los programas radiales que han tenido el objetivo de sensibilizar a la comunidad sobre DH, especialmente el de educación. El proceso de incidencia implementado contó con la participación de titulares de responsabilidades: miembros de la comunidad y otras organizaciones que trabajan por la mejora del derecho a la educación en el país. Los/as destinatarios/as de la estrategia eran sobre todo los titulares de obligaciones, pero también los de responsabilidad y de derechos a nivel nacional.

El grupo focal de seguimiento se reunía como mínimo una vez al mes para determinar la consecución de los resultados y objetivos planteados, pero también para establecer la situación del derecho que se pretende mejorar, además de las siguientes cuestiones: cambios en las relaciones de poder que se generen durante del proyecto, situaciones anómalas o no deseadas generadas por alguna acción del proyecto, papel de las mujeres y niñas en el proyecto, rendición de cuentas por parte de todos los actores involucrados, sobre todo de los titulares de obligaciones, valoración del fortalecimiento de capacidades de los titulares de derechos, planteamiento de soluciones en caso de que sean necesarias y garantía de que se respeten los DH en toda acción que llevemos a cabo.

3.5. EVALUACIÓN

En este apartado presentamos una matriz para la valoración del proyecto (su diseño, implementación y la consecución de resultados) a partir de criterios nuevos adaptados al EGYBDH, y damos ejemplos del tipo de preguntas que cabría hacerse respecto a esos elementos.

Criterio	Evaluación del diseño	Evaluación de la implementación	Evaluación de los resultados
Participación e inclusión	<p>¿El proyecto se ha diseñado y planificado de manera participativa, incluyendo a todos los actores relevantes?</p> <p>¿Se han tomado las medidas pertinentes para garantizar la participación de las mujeres? ¿Y de otros grupos vulnerabilizados? ¿Se han incorporado, en la medida de lo posible, sus propuestas?</p> <p>¿Se ha garantizado la participación de estos grupos en los espacios de toma de decisiones?</p> <p>¿Qué mecanismos se han planificado?</p>	<p>¿El proyecto ha implementado mecanismos de participación durante la ejecución? ¿Qué procesos de toma de decisiones se han utilizado?</p> <p>Detallar qué se ha hecho para que mujeres y grupos más vulnerabilizados tengan las condiciones para participar en la ejecución y seguimiento.</p> <p>Detallar cuál ha sido el nivel general (alto, medio, bajo) y calidad (bueno, regular, malo) de participación de todos los actores.</p> <p>¿Se han establecido mecanismos in situ para que los/las destinatarios/as presentaran quejas/propuestas/recomendaciones? ¿Cuáles?</p> <p>¿Se han abierto espacios nuevos de participación gracias al proyecto? ¿Cuáles?</p>	<p>¿La intervención ha sido exitosa promoviendo una cultura de la inclusión y participación? ¿Porqué?</p> <p>¿La intervención ha creado condiciones para la participación e inclusión de los diferentes actores en otras esferas además de su vida social?</p> <p>¿Se ha generado, por influencia del proyecto, un espacio permanente de toma de decisiones participativo?</p>
Igualdad y no discriminación	<p>¿Se ha diseñado algún mecanismo de prevención de la discriminación por razón de sexo, edad, origen étnico, orientación sexual, etc.?</p> <p>¿Los objetivos y resultados planteados abordan de manera estructural la discriminación e inequidad de género y otros (discriminación por etnia, religión, etc.) en función del foco de nuestro proyecto?</p> <p>Detallar los mecanismos previstos para incluir a los actores relevantes y vulnerabilizados en la ejecución y evaluación del proyecto.</p>	<p>¿Se han diseñado mecanismos de detección de discriminación durante el proyecto? ¿Cuáles?</p> <p>¿El proyecto ha promovido procesos (protocolos, normas internas, planes de actuación, etc.) para actuar contra las prácticas discriminatorias entre los actores?</p> <p>¿Las actividades abordaron las causas subyacentes de la desigualdad y discriminación de las mujeres? ¿Y de otros grupos vulnerabilizados?</p>	<p>¿Cómo han participado los diferentes actores relevantes en las diferentes acciones del proyecto?</p> <p>¿Se ha contribuido a cambiar prácticas discriminatorias en el contexto? ¿Cómo? ¿Qué medidas sostenibles en el tiempo se han tomado?</p> <p>¿Los resultados obtenidos ayudan a que los grupos más discriminados disfruten sus derechos? ¿Porqué?</p> <p>¿Hay grupos excluidos al finalizar el proyecto? ¿Cuáles?</p>

Criterio	Evaluación del diseño	Evaluación de la implementación	Evaluación de los resultados
Transformación social	<p>¿Se ha diseñado y planificado el proyecto incorporando estrategias orientadas a la transformación de las relaciones de poder (la posición y capacidad de incidencia de mujeres y grupos vulnerabilizados en las estructuras de poder / espacios de toma de decisiones)?</p>	<p>¿En qué medida el proceso y las actividades implementadas durante la intervención se han enfocado en promover cambios en las relaciones sociales y las estructuras de poder? ¿Cuáles son los mecanismos previstos en este sentido?</p> <p>En la implementación ¿la intervención ha generado cambios en las relaciones de poder no deseados? ¿Cómo se han reorientado?</p>	<p>¿El proyecto ha influido para que se cambien las relaciones de poder entre los actores? ¿En qué sentido?</p> <p>Detalla cambios de actitud y de comportamientos que demuestren las nuevas relaciones de poder y que estén relacionadas con la intervención.</p> <p>¿Consideras que estos cambios serán sostenibles en el tiempo?</p>
Empoderamiento	<p>¿Qué medidas contemplaba el proyecto para empoderar las capacidades de las mujeres y grupos más vulnerabilizados?</p> <p>¿Han formado parte en esta etapa diferentes grupos? ¿Cuáles? ¿De qué manera (puntual, constante, esporádicamente)?</p> <p>¿El proyecto prevé la capacitación de los actores relevantes en temas relacionados con DH y equidad de género?</p>	<p>El proceso y actividades implementadas ¿promueven el empoderamiento de los diferentes actores, especialmente de mujeres y grupos más vulnerabilizados? ¿Cómo?</p> <p>¿Qué estructuras y/o mecanismos se han creado o apoyado en la intervención para que los actores participen en la toma de decisiones?</p> <p>¿Se ha llevado a cabo alguna actividad concreta para capacitar y empoderar a los actores, sobre todo mujeres y grupos más vulnerabilizados, y para mejorar su participación en espacios y estructuras de toma de decisiones del proyecto? ¿Y fuera del proyecto?</p>	<p>Los titulares de derechos / responsabilidades ¿están más capacitados y empoderados (subjetivo) como resultado de la intervención? ¿Cómo se puede demostrar?</p> <p>¿Se ha reforzado el liderazgo de mujeres y grupos más vulnerabilizados?</p>
Rendición de cuentas	<p>¿Se han previsto en el diseño mecanismos de rendición de cuentas de las organizaciones responsables del proyecto hacia los titulares, especialmente de derechos pero también de obligaciones y responsabilidades?</p> <p>¿El proyecto incluye mecanismos de exigencia de rendición de cuentas a los titulares de obligaciones por parte de los de derechos/ responsabilidades?</p>	<p>¿Se han implementado mecanismos en la ejecución para la rendición de cuentas a los titulares de derechos? ¿Cuáles?</p> <p>¿Se han facilitado mecanismos para que los titulares de derechos pudieran hacer consultas y expresar sus opiniones (incluyendo críticas) sobre el proyecto en cualquier momento de la ejecución?</p>	<p>¿De qué forma se ha incluido a los titulares en la evaluación del proyecto?</p> <p>Si el proyecto incluye una evaluación, ¿de qué manera se asegura la rendición de cuentas a través de su difusión?</p>

Criterio	Evaluación del diseño	Evaluación de la implementación	Evaluación de los resultados
Impacto	<p>¿El proyecto se ha diseñado desde una perspectiva de DH y en línea con el marco normativo internacional, regional y nacional existente?</p> <p>¿La planificación prevé algún impacto específico en DH y equidad de género? ¿Cuál?</p> <p>¿La intervención ha considerado el impacto en DH y equidad de género a largo plazo? ¿Cuál?</p> <p>¿Se han identificado en el diseño posibles impactos no deseados que puedan afectar a los/as titulares? ¿Positivos o negativos? ¿Y se prevén modos de solución de los negativos?</p> <p>¿El proyecto prevé la capacitación de los actores relevantes en temas relacionados con DH y equidad de género?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades llevadas a cabo más relacionadas con la consecución de DH a largo plazo?</p> <p>El sistema de monitoreo de la intervención ¿evalúa la consecución de resultados a medio y largo plazo relacionados con DH y equidad de género?</p> <p>¿Ha habido impactos negativos durante la implementación relacionados con DH y equidad de género? ¿Cómo se han solventado?</p> <p>¿Se han llevado a cabo actividades relacionadas con la mejora del marco normativo nacional de protección de derechos? ¿Cuáles?</p>	<p>¿La intervención ha conseguido mejorar la realización de los DH y en particular los de las mujeres?</p> <p>¿Ha habido algún resultado inesperado relacionado con la realización de DH y la equidad de género? ¿Positivo o negativo? ¿De qué manera afectó a los/as titulares de derechos?</p> <p>Los resultados conseguidos por la intervención ¿han influido en el trabajo de otras organizaciones y programas? ¿Cómo?</p>

4. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL EGyBDH EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO

La puesta en práctica del EGyBDH también tiene un fuerte impacto en las estructuras, funcionamiento y cultura de los organismos agentes de la cooperación para el desarrollo. En este capítulo pondremos el foco en cómo la aplicación práctica del EGyBDH afecta a las ONGD y a los municipios y cómo pueden integrarlo para maximizar la calidad de los procesos de desarrollo a los que contribuyen.

Las organizaciones que apuestan por trabajar desde el EGyBDH tienen que asumirse como titulares de responsabilidades y, desde esta posición, impulsar los cambios necesarios en sus estructuras, sistemas de trabajo, valores y creencias compartidas para ser coherentes con los principios de DH, así como para fortalecer sus capacidades para impulsar la EG, los DH y los derechos de las mujeres.

Una organización coherente con el EGyBDH rinde cuentas y es transparente ante su base social, las organizaciones con las que colabora, con los/as titulares de derechos y también internamente. De esta manera, se tendrá que promover la participación y el seguimiento participativo de los impactos de su gestión, incluyendo a los/as titulares de derechos implicados.

Entender la participación como uno de los principios de los DH supone una exigencia para cualquier organización, ya que es a través de la participación cuando los colectivos trascienden desde su posición de beneficiarios y acceden a la consciencia de ser sujetos de derechos. Al fomentar la transparencia, se abren espacios para que los titulares de derechos puedan exigir responsabilidades a los titulares de obligaciones y de responsabilidades. Esta rendición de cuentas tiene que aplicarse a las propias entidades, ya sean agencias donantes u ONGD.

4.1. ONGD

La publicación “Derechos Humanos y Desarrollo. El Enfoque Basado en Derechos Humanos en la Cooperación al Desarrollo – EBDH”,³⁸ analiza cuáles son las **implicaciones de la incorporación del EGyBDH en las ONGD**, a partir de los siguientes puntos organizativos:³⁹

- **Aspectos estratégicos.** Tienen que ver con la visión, misión, líneas de trabajo, líneas estratégicas de la organización, etc.
- **Política de socios y aliados.** Relacionada con aspectos como la selección y relaciones con socios, aliados y con las administraciones, participación en redes, etc.
- **Organización y gestión interna.** Relacionadas con el organigrama, la estructura y los procedimientos internos, con el funcionamiento y toma interna de decisiones, con el perfil y capacitación del personal, con el papel de la base social, con la contratación de servicios técnicos, etc.

³⁸ Fuente del documento: Conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de desarrollo, Sergio Belda, Alejandra Boni y Jordi Peris. Universidad de Valencia, Red En Derechos, 2011.

³⁹ VV.AA., Los enfoques basados en derechos en la práctica de las ONGD: Experiencias internacionales, en IDHC, Derechos Humanos y Desarrollo. El Enfoque Basado en Derechos Humanos en la Cooperación al Desarrollo – EBDH, 2014, pp.113-153.

- **Procedimientos de planificación y gestión** de programas, proyectos y acciones. Tienen que ver con los enfoques, metodologías e instrumentos de gestión de la planificación, seguimiento y evaluación de intervenciones que se emprenden.

4.1.1. IMPLICACIONES EN LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Una implicación frecuente de la incorporación de un EGYBDH a la hora de plantear las estrategias de las organizaciones, es definir las atendiendo a los roles atribuidos a los actores desde la perspectiva de los derechos, ya sean titulares de derechos, de obligaciones o de responsabilidades. El objetivo no es cubrir las necesidades básicas de la población, típica de la cooperación tradicional asistencialista, sino proteger y garantizar los DH de todas las personas. Por esto, como ya hemos comentado, los DH se sitúan en el centro, tanto como finalidad como proceso mismo de intervención. Esto no quiere decir que cubrir las necesidades básicas no sea importante, pero no es el objetivo último. La intervención asistencialista se lleva a cabo a corto plazo, mientras que la integración del EGYBDH es una perspectiva mucho más holística y transformadora, en la que se tienen en cuenta todos los aspectos clave.

Una línea de trabajo habitual entre las ONGD internacionales es sensibilizar a los titulares de derechos y promover su capacidad para exigir sus derechos. Hay que destacar que estas estrategias no tienen que ir orientadas exclusivamente al reconocimiento legal de los derechos, o únicamente a la exigencia de cumplimiento de derechos legalmente reconocidos. Por ejemplo, dando apoyo a las luchas de movimientos sociales, que establecen nuevos derechos, aunque no estén siempre reconocidos.

Con los titulares de obligaciones y responsabilidades, las estrategias de las ONGD suelen centrarse en sensibilizar y capacitar para respetar, proteger, hacer efectivos y no obstaculizar los derechos. Algunas estrategias tienen que ver con la sensibilización de gobiernos e instituciones públicas; el fortalecimiento y mejora de sus capacidades; ofrecer información y asesoramiento para que las administraciones defiendan los intereses de los grupos marginalizados; facilitar espacios de encuentro para que sean más sensibles a los intereses de estos grupos, etc. El trabajo en paralelo con titulares de derechos y titulares de obligaciones no es contradictorio, sino que se ha demostrado que puede ser compatible y sinérgico.

Incorporar un EGYBDH también sirve para que las organizaciones puedan tener un lenguaje común, que permita entender y dar coherencia y sentido a diferentes estrategias paralelas, desde la movilización hasta el trabajo con las administraciones.

Otras implicaciones para las estrategias de las ONGD que han asumido un EGYBDH han tenido que ver con el abandono de estrategias sectoriales para adoptar abordajes más amplios e integrales, tratando de interconectar los derechos y promover su reforzamiento mutuo.

Además, aplicar este enfoque también tendrá consecuencias en los procesos de definición estratégica y de implementación, que necesariamente tendrán que incorporar los principios y elementos clave del EGYBDH. Por tanto, habrá que asegurar en la elaboración, la implementación y evaluación una participación efectiva de los/as socios/as, la transparencia

en la gestión de la información (a todos los niveles, tanto interna de la organización como respecto a las actividades realizadas) y la rendición de cuentas.

La incorporación del EGyBDH en las ONGD también impacta en otro ámbito fundamental: la gobernabilidad. Particularmente, genera cambios en las agendas y prioridades y fomenta la participación y la inclusión de las visiones y reivindicaciones de los grupos más marginados.

Adoptar el EGyBDH también tiene un impacto político en las ONGD: comporta una toma de conciencia política, una mayor movilización y organización para la incidencia, una apuesta por cambios en los mecanismos formales e informales de toma de decisiones, etc. Bajo este Enfoque, las acciones se orientan a detener las causas políticas que están en la base de la vulneración de los derechos. Para algunas organizaciones, politizar las estrategias supone también tomar posicionamientos políticos claros. En ocasiones, este posicionamiento puede llevar a la confrontación con actores poderosos. Plantearse estrategias de naturaleza política no supone necesariamente abandonar determinadas acciones “tradicionales” de prestación de servicios y satisfacciones de necesidades básicas. El cambio es dejar de considerar estas acciones tradicionales como finalidades en sí mismas, para integrarlas en una estrategia más amplia, de naturaleza política y transformadora.

La generación y socialización de información es una parte importante de las estrategias de las ONGD que incorporan el EGyBDH, como forma de enfrentarse al poder invisible y facilitar la incidencia. El EGyBDH cuestiona y transforma las maneras de producir y compartir la información y el conocimiento. Esto supone generar visiones alternativas a la realidad predominante y a veces sesgada que tienen el Estado, una mayoría de la población y los medios de comunicación masivos. También supone elaborar una serie de acciones sociales, políticas, económicas y legales articuladas a través de diferentes estrategias.

4.1.2. IMPLICACIONES EN LA POLÍTICA DE ENTIDADES SOCIAS Y ALIADAS

Otra implicación de la incorporación del EGyBDH en las ONGD es repensar la naturaleza y formas de relación con las organizaciones e instituciones con las que se trabaja. Cuestiones que antes se entendían como “voluntarias” pasan a ser inherentes y “obligadas” en las relaciones con entidades socias, como el compromiso, la rendición de cuentas o la participación. Se deja de considerar los socios como instrumentos del proyecto o receptores de servicios, para considerarlos titulares de derechos y, por tanto, parte activa del proyecto que llevamos a cabo. A su vez, las ONGD pasan a considerarse a sí mismas como titulares de responsabilidades.

Trabajar desde un EGyBDH supone ir construyendo relaciones duraderas en el tiempo, basadas en el diálogo y la confianza, cuestiones fundamentales para trabajar en aspectos como el fortalecimiento organizativo, la producción conjunta de conocimiento, el trabajo en red o la incidencia. Una posible implicación del EGyBDH es que aumente el número de socios con los que se trabaja, como resultado de la visión holística característica del EGyBDH y del hecho de trabajar en ámbitos en los que antes no incidíamos. Otra posible implicación puede ser dejar de trabajar con organizaciones que no tienen la intención de adoptar el EGyBDH.

La incorporación del EGYBDH implica también poner el foco en la relación y trabajo directo con grupos vulnerabilizados que antes estaban ausentes, tanto de la cooperación internacional, como de la toma de decisiones a nivel político.

Aplicar un EGYBDH y considerara los gobiernos como titulares de obligaciones supone reconfigurar el trabajo y la relación con ellos. Las estrategias posibles son variadas: incidencia, sensibilización, capacitación, etc. Estas nuevas relaciones pueden presentar importantes tensiones, que tienen que ver con los compromisos de los gobiernos en relación al cumplimiento de los derechos.

Los gobiernos, particularmente los del Norte, en ocasiones son a la vez titulares de obligaciones y donantes que hacen cooperación. Esta situación presenta también tensiones, ya que las ONGD se encuentran a menudo en situaciones de recibir fondos de los mismos actores contra los que se realizan acciones de incidencia o denuncia abierta. Por todo esto, resulta necesario un mayor énfasis en el trabajo en red y la construcción de alianzas amplias.

4.1.3. IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA

Una implicación frecuente en relación a la organización y gestión interna tiene que ver con las capacidades del propio personal de las ONGD. Al adoptar el EGYBDH, se hacen necesarias tanto la construcción de capacidades de aquellos con quien trabaja la ONGD, como la propia capacitación interna. Son necesarias nuevas destrezas y conocimientos en el personal, como el análisis de políticas, la incidencia, el conocimiento del funcionamiento de las estructuras del Estado y sobre cómo interaccionar en las complejas coyunturas políticas, etc.

Además de las nuevas capacidades, la adopción del EGYBDH también comporta la necesidad de cambios culturales profundos, para crear una nueva cultura de los derechos en el seno de la ONGD. Esto significa un cambio tanto colectivo como personal en la organización: nueva motivación, sentimiento de vinculación a la lucha por los derechos, así como disposición a la discusión abierta y a afrontar tensiones sobre valores, normas y visiones. La comunicación juega en este aspecto un papel fundamental. Además, este conjunto de nuevos comportamientos, sentimientos y normas tiene que estar a su vez arraigado, redefinido y adaptado al contexto de la sociedad y cultura locales en las que se vive y opera. Por esto, para crear esta nueva cultura hay que partir del liderazgo del personal local en los diferentes países y contextos, desde una visión descentralizada de la organización. En este sentido, hay que facilitar los mecanismos y espacios para generar procesos participativos tanto a nivel interno en las organizaciones como respecto a las entidades que tiene como socias.

Puesto que el EGYBDH es un enfoque político que aborda las cuestiones de poder y que exige posicionamientos y compromisos, para algunas ONGD supone la necesidad de aclarar la identidad, posiciones y visiones.

Otra implicación habitual de la adopción del EGYBDH para las ONGD es el replanteamiento de la propia estructura, la forma en la que se toman decisiones y las relaciones de poder. De esta manera se adoptan medidas y/o políticas en el seno de la organización, relacionadas, por ejemplo, con la prevención de la discriminación, el proceso de contratación de personal, la conciliación familiar, etc.

4.1.4. IMPLICACIONES EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACCIONES

Una de las implicaciones más frecuentes para el trabajo de las ONGD que ha incorporado el EGyBDH está relacionada con los procesos de planificación y ha consistido en introducir el estudio de los grupos de interés, sus roles y relaciones, en relación con los derechos, así como el análisis de sus capacidades, ya sea para exigir derechos, para protegerlos, respetarlos o garantizarlos.

En las metodologías de planificación también se suelen incluir análisis previos de los derechos vulnerados, los marcos normativos existentes en los diferentes niveles de gobernabilidad y el análisis de las causas de las vulneraciones. Finalmente, con diferente profundidad, se incorpora el análisis de las relaciones de poder, incluyendo el poder de la propia ONGD y sus relaciones con sus socios locales.

Los cambios en las metodologías desde un EGyBDH pueden llevar a considerar aspectos más profundos que van más allá de la gestión del ciclo del proyecto y que abarcan cuestiones como la rendición de cuentas múltiple, la importancia de la participación de los colectivos empobrecidos en los procesos organizativos y la reflexión crítica y el aprendizaje en el seno de las organizaciones.

Cabe destacar que el EGyBDH se puede combinar con otras metodologías, que no es una metodología exclusiva y que puede ser incorporada paulatinamente. Las herramientas y recomendaciones propuestas en esta guía están planteadas sobre máximos que podrán adaptarse en función de los recursos económicos, técnicos y humanos disponibles, así como incorporarse de forma paulatina.

4.2. MUNICIPIOS

Incorporar el EGYBDH supone realizar también cambios necesarios en las formas de trabajar en los países, con los socios locales y con los titulares en la propia fundamentación y concepción de la cooperación. La Fundación CIDEAL⁴⁰ destaca tres bloques de retos diferentes, uno de los cuales, el más relevante para esta guía, se refiere a las dinámicas de cooperación. Señala que las políticas de cooperación, con el objetivo de mejorar la eficacia, diseñaron una cooperación sectorial que debía generar instituciones y organizaciones especializadas en cada uno de los sectores incorporados para el trabajo de la cooperación para el desarrollo.

Esta sectorialización choca totalmente con los principios de universalidad, interdependencia e indivisibilidad de los DDHH sobre los que se fundamenta el EGYBDH, en la medida en que implica adoptar una mirada holística sobre la realidad que trabajamos, siendo conscientes de que los derechos son interdependientes y no pueden ser tratados como sectores estancos.

A continuación destacamos otras consideraciones respecto a la aplicación del EGYBDH en los municipios:

1. Mejorar la coordinación entre los diferentes actores de la cooperación y entre los sectores

La falta de coordinación entre los diferentes actores, que incluso encontramos a menudo en el interior de las instituciones entre departamentos, ha implicado muchas veces la duplicidad de intervenciones en un mismo sector e incluso la suplantación de los titulares de obligaciones, que a veces ya están también desarrollando acciones, con la consecuente pérdida de credibilidad ante los titulares de derechos.

Hemos comentado repetidamente que el EGYBDH supone adoptar una visión holística de la realidad y la asignación de roles solo puede abordarse mejorando la coordinación entre las instituciones que trabajan en cooperación.

2. Valorar los procesos

Como ya hemos comentado, además de valorar los objetivos y resultados es importante considerarla forma de alcanzarlos, es decir, los medios. Esto inevitablemente tiene que comportar cambios en la concepción de los tiempos de las intervenciones. Incrementar el empoderamiento o capacidades, apoyar procesos de construcción de ciudadanía o procesos de incidencia o construcción de voluntad política no tiene resultados visibles ni fácilmente medibles a corto o medio plazo, que son los términos predominantes en las convocatorias tradicionales de cooperación. La rigidez de las convocatorias y los procesos de justificación hacen que las intervenciones de cooperación sean también muy rígidas en su diseño y planificación, lo que dificulta los procesos de fortalecimiento de las capacidades de titulares de derechos y de obligaciones.

3. Superar los vicios donantes-destinatarios/as

Según CIDEAL, la cooperación ha cubierto durante mucho tiempo necesidades de grandes grupos de población que se han “acostumbrado” a recibir por parte de

⁴⁰ Fundación CIDEAL, Aplicación del Enfoque basado en Derechos Humanos en la Cooperación Española.

la cooperación lo que tendrían que cubrir los titulares de obligaciones. Esto ha hecho que los titulares de obligaciones, en ocasiones, continúen sin asumir sus responsabilidades y que los socios tradicionales, en muchos casos, sigan llevando a cabo una cooperación asistencialista.

De la misma manera que con las ONGD, también desde los municipios se hace necesario llevar a cabo un replanteamiento de sus socios tradicionales que efectivamente trabajan para la mejora del cumplimiento de los DH y, por tanto, con la incorporación del EGyBDH. Esto puede requerir la realización de acciones con los socios encaminadas a la formación sobre DH y EGyBDH para el reciclaje de conocimiento, e incluso podrían tomarse decisiones drásticas que supongan dejar de trabajar con determinadas entidades o instituciones socias.

4. Mejorar el conocimiento sobre los DH

El conocimiento de los DH, los mecanismos de garantía y protección y, sobre todo, la propia interiorización de los valores, principios y normas de los DH por parte de los diferentes actores de cooperación han sido limitados y son imprescindibles. Resulta necesario incrementar esfuerzos para mejorar este conocimiento mediante la formación.

5. Superar el trabajo con homólogos

En el sistema de cooperación tradicionalmente las organizaciones han trabajado con sus homólogos: ONGD con ONGD, gobierno con gobierno, municipio con municipio. El EGyBDH implica la incorporación de todos los actores en todas las intervenciones que se lleven a cabo, es decir, trabajar con todos los titulares (de obligaciones, de derechos, de responsabilidades).

En este sentido, el trabajo en red o la creación de fóruns son sumamente importantes porque es necesario implicar en las intervenciones a otras instituciones, tanto públicas como privadas, de diferente naturaleza (universidades y empresas, por ejemplo) para que todas aporten en la construcción y ejercicio de los DH.

6. Expectativas de las financiadoras

Muy a menudo las intervenciones que se llevan a cabo se elaboran con el fuerte peso de las expectativas de los financiadores y no tanto en coherencia con las prioridades concretas de los titulares de derechos y obligaciones. Por esto, es importante para la incorporación del EGyBDH que los financiadores adecuen sus objetivos y resultados a las prioridades de los titulares de derechos y características del contexto, así como a los tiempos y a los procesos que implican la efectiva incorporación del Enfoque, una cuestión que tienen que reflejar los formularios de convocatorias y los procesos de justificación. Además, tanto las políticas de cooperación como las acciones concretas que llevan a cabo los financiadores tienen que contar con la participación de los diferentes actores de cooperación.

5. CONCLUSIONES: RETOS, PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL EGYBDH

Tal como hemos explicado en el apartado 1.3 del primer capítulo, adoptar un EGYBDH en el ámbito de la cooperación para el desarrollo comporta numerosas ventajas y un considerable valor añadido respecto al modelo tradicional. Pero debido al profundo cambio de planteamiento que implica, su aplicación práctica no siempre resulta fácil y puede suponer afrontar importantes retos y dificultades por parte de los actores de desarrollo que decidan incorporarlo.

Podemos clasificar estos retos en internos y externos. Los externos son aquellos que no tienen que ver específicamente con las características o con la naturaleza de la entidad o agencia donante que quiere utilizar el EGYBDH. Los internos son aquellos intrínsecamente relacionados con la propia entidad o agencia que aplica el EGYBDH. Estos retos, inicialmente propuestos por el IDHC, han sido completados en el proceso formativo llevado a cabo en el marco del proyecto donde se ha desarrollado esta guía, tanto con entidades como con municipios de la provincia de Barcelona que trabajan en cooperación para el desarrollo. En este proceso se han formulado algunas propuestas y recomendaciones que igualmente presentamos a continuación. Mientras que las propuestas sirven tanto a entidades como a municipios o a agencias donantes, las recomendaciones están dirigidas solo a estas últimas y a responsables políticos con competencias en cooperación para el desarrollo.

Retos externos en la aplicación práctica del EGYBDH

Recursos humanos y económicos en el país receptor: el pleno cumplimiento de los DH requiere una importante disponibilidad de recursos, de manera que los países con menos recursos o mal repartidos se encontrarán con dificultades para aplicar el EGYBDH, sobre todo en lo que respecta a la consolidación de instituciones nacionales como defensorías del pueblo o tribunales de justicia.

Formación y capacitación: el cumplimiento de los DH también exige que los Estados dispongan de ciertas capacidades instaladas o la posibilidad de implementarlas, para que puedan asesorar o acompañar estos procesos. También los organismos gubernamentales y no gubernamentales necesitan tener el conocimiento y las capacidades necesarias para poder llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las acciones y objetivos propuestos. Los agentes de cooperación tienen que ser capaces de utilizar conceptos sobre legislación y normativas, así como conocer las políticas públicas en los contextos donde se trabaja. Además, sin la comprensión profunda de los conceptos (estándares de DH, equidad, etc.) se corre el riesgo de limitar el cambio a la utilización de un lenguaje determinado sin transformar realmente la manera de pensar y hacer.

Posicionamiento hacia el cumplimiento de los DH: resulta complicado incorporar un EGYBDH en contextos donde los DH no son un marco de referencia y donde existen valores culturales que contradicen estos derechos. Que un país haya ratificado un tratado internacional no asegura que sus políticas públicas o la legislación reflejen una voluntad de

cumplir con el tratado, por tanto la voluntad política es indispensable. De hecho, muchos países se escudan en el relativismo cultural para justificar sus acciones y políticas contrarias a los DH.

Trascendencia política: incorporar el EGYBDH tiene trascendencia política, lo que puede dificultar el trabajo en muchos países que no están dispuestos a modificar sus estructuras de poder y privilegios.

Relaciones de dependencia anteriores: a menudo la cooperación ha cubierto las necesidades de grandes grupos de población durante mucho tiempo y estos se han “acostumbrado” a recibir de ellos lo que tendría que proveer el Estado. Esto ha provocado que algunos Estados continúen sin asumir sus obligaciones y que se hayan generado relaciones de dependencia difíciles de cambiar.

Exigencias de los financiadores: los financiadores están acostumbrados a financiar proyectos según la rendición de cuentas convencional y a obtener resultados a corto plazo. A la hora de definir las líneas estratégicas o las intervenciones, las expectativas de los financiadores tienen un fuerte peso en la toma de decisiones. Si los donantes no adecúan sus expectativas a los resultados, financiación y tiempo, difícilmente los actores de la cooperación podrán aplicar un EGYBDH, que implica una visión a medio-largo plazo. Es igualmente necesaria la capacitación de los financiadores en la aplicación del EGYBDH para que su incorporación no se limite a un mero cambio de lenguaje.

Peligro de ser una nueva moda: sin un profundo cambio hacia una política, institucionalización y programación basada en los DH, el EGYBDH corre el riesgo de convertirse en una “moda” de la cooperación, sin que realmente provoque los cambios estructurales y políticos necesarios para renovar el modelo existente de cooperación. Una falta de debate y tiempo de asimilación por parte de todos los actores puede resultar en que un EGYBDH sea solo una nueva manera de llamar al modelo de cooperación existente.

Falta de experiencias exitosas: aunque hay cada vez más experiencias en la práctica del EGYBDH, no existe un volumen suficiente de experiencias exitosas que permita impulsar un cambio real y total del modelo de cooperación actual.

Retos internos en la aplicación práctica del EGYBDH

Falta de conocimiento y “novedad” del enfoque: el contenido de los DH es amplio y comporta una normativa compleja. Su conocimiento por parte de los actores de la cooperación ha sido tradicionalmente limitado por la fragmentación que ha existido entre el trabajo en DH y el trabajo en desarrollo, así como por su complejidad, que desincentiva a las organizaciones y personas que no tienen conocimientos legales sólidos.

Consecuencias del posicionamiento político: muchos de los actores de la cooperación internacional para el desarrollo se definen como entidades que siguen los principios humanitarios de imparcialidad y neutralidad. Pero la adopción de un EGYBDH, sin duda lleva a la entidad a posicionarse políticamente y esto afecta a las relaciones con las autoridades locales y nacionales, lo que puede llevar a un choque de intereses, la expulsión de la ONGD del territorio, violencia hacia su personal o las personas participantes en el proyecto, pérdida de financiación, etc.⁴¹

⁴¹ Véase el informe de Third Interagency Workshop on Implementing a HRBA. Disponible en <http://www.undg.org/docs/11361/Tarrytown-Report.pdf>

Apropiación de valores y principios: la interiorización de los valores, principios y normas de los DH por parte de la entidad es fundamental para la identificación y concepción de la intervención desde este supuesto teórico. Esto requiere un gran esfuerzo por parte de las organizaciones, tanto de capacitación como de cambios de estructuras en la misma entidad, cosa que no todas están dispuestas a hacer porque exige un aumento de recursos tanto económicos como humanos.

Equidad de género en las propias organizaciones: no es suficiente aumentar el conocimiento sobre el EGYBDH y una apropiación de sus valores y principios, sino que hay que crear mecanismos para su implementación en el seno de las organizaciones.

Adopción de una visión holística: la mayoría de los actores de cooperación para el desarrollo han llevado a cabo una cooperación sectorial según sus intereses o capacidades. Puede parecer que los principios de universalidad, interdependencia e indivisibilidad de los DH chocan con este enfoque sectorial. No obstante, el EGYBDH no implica abandonar los sectores específicos en los que trabaja una ONGD, pero sí que requiere adoptar una visión holística en materia de DH en el contexto en el que se está trabajando. Esto implica considerar el impacto que tiene una acción sobre todos los derechos y no solo sobre los que están ligados a un sector específico.

Pérdida de protagonismo: adoptar un EGYBDH comporta que las relaciones entre los diversos actores se transformen y que las ONGD y agencias de cooperación experimenten una pérdida del protagonismo y del poder que tradicionalmente han asumido, ya que con un EGYBDH serán los mismos titulares de derechos los que asumirán el protagonismo de cualquier intervención. Para muchas ONGD y agencias, la pérdida de este protagonismo es difícil de asumir. El proceso de cambio de la verticalidad a la horizontalidad en la organización interna, pero también en las relaciones con las entidades socias, es un reto en sí mismo.

Nuevos actores y nuevas relaciones: el sistema actual de cooperación se caracteriza por el trabajo con homólogos, es decir, las ONGD están acostumbradas a trabajar con otras ONGD, los municipios con otros municipios, etc. El EGYBDH implica la participación en el proceso de desarrollo de todos los actores afectados por la intervención y los distingue entre titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades. El aumento de los actores implicados supone dificultades a la hora de establecer nuevos mecanismos de interlocución y cooperación.

Sistemas de evaluación: con un EGYBDH, el seguimiento y evaluación de los proyectos de cooperación para el desarrollo se vuelve más complejo. Este enfoque requiere trabajar con las demandas y necesidades de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades, así como con las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de la vulneración de los DH. También supone reforzar procesos de construcción de ciudadanía, voluntad política, capacitación y participación ciudadana, que no tienen resultados visibles ni fácilmente medibles a corto plazo. Para realizar una evaluación de impacto de intervenciones con EGYBDH, hace falta un sistema de información más complejo, que permita medir el grado de cumplimiento del ejercicio de derechos, obligaciones y responsabilidades. Además, las ONG tienen que aplicar medidas de transparencia y rendición de cuentas y generar mecanismos que aseguren un flujo de la información adecuado tanto interno como externo.

Propuestas para la aplicación del EGyBDH en entidades

Generar espacios para el cambio de visión: sensibilizar sobre la importancia de la aplicación del EGyBDH, generando los espacios y facilitando los medios para que se abran procesos participativos y reflexivos que permitan analizar la situación de aplicación del EGyBDH tanto en la organización como en nuestras intervenciones. Un ejemplo puede ser la creación, dentro de las organizaciones, de un grupo motor o la designación de una persona responsable de este proceso.

Diagnóstico de situación sobre incorporación del EGyBDH y evaluación: es aconsejable llevar a cabo un análisis sobre la situación de aplicación del EGyBDH en nuestra organización y a nivel operativo. Algunas preguntas: ¿Qué hemos hecho? ¿Qué está bien y por lo tanto es rescatable? ¿Qué errores cometemos? ¿Cómo podemos solucionarlo? ¿Qué procesos podemos llevar a cabo para mejorar? Una vez estructurada, ¿cómo va a ser la implementación?, es importante hacer un seguimiento continuo (y crear un grupo focal o designar a una persona responsable de ello).

Horizontalidad: la aplicación del EGyBDH a nivel interno supone, entre otras cosas, mejorar el flujo de información, fomentar una participación real y activa de todos/as, así como una toma de decisiones transparente y compartida. Inevitablemente, todo ello nos lleva a la generación de relaciones más igualitarias y al abandono de formas de organización verticales a nivel interno, pero también con las entidades socias.

Respeto por los DH y equidad de género: difícilmente conseguiremos aplicar el EGyBDH en nuestras intervenciones si no lo hacemos en nuestras organizaciones. Esto supone la equiparación de condiciones laborales para mujeres y hombres y asegurar la igualdad de oportunidades de promoción interna, así como la adopción de mecanismos como, por ejemplo: planes de igualdad participativos, protocolos frente al acoso sexual, estrategias contra la discriminación, mejorar la paridad en puestos medios y directivos, etc.

Analizar las relaciones de poder: concienciación y análisis constante de las relaciones de poder que se generan y reflexión sobre cómo queremos que se estructure el poder (de manera compartida, balanceada y temporal) a nivel interno. A nivel externo, debemos utilizar las herramientas necesarias para analizar las relaciones de poder que se generan o transforman como consecuencia de nuestras intervenciones, que pueden ser positivas o negativas, así como determinar mecanismos de seguimiento. Y tenemos que estar alerta con nuestro rol como organización que interviene en un contexto dado, y así entrar a formar parte de esas relaciones, lo que requiere un análisis constante.

Utilización del lenguaje inclusivo: aunque la aplicación del EGyBDH va mucho más allá de un cambio de lenguaje, no hay que menospreciar ese cambio. Es importante adoptar un lenguaje inclusivo que permita visibilizar a colectivos tradicionalmente excluidos. Por ejemplo en relación al género, un lenguaje no inclusivo, aparentemente inofensivo, guarda en su interior una clara invisibilización de lo femenino, porque el lenguaje masculino no es neutro y su uso genérico favorece que la mujer siga relegada a un segundo plano. Debemos democratizar el lenguaje y dar visibilidad social a todos los géneros.

Equipos paritarios: generar los mecanismos para que los equipos de trabajo (tanto en nuestra organización como con socios) sean paritarios y cuidar de que no se lleven a cabo repartos de tareas tradicionalmente patriarcales, donde por ejemplo las mujeres se

encarguen de cuestiones más relacionadas con cuidados y los hombres con la representación pública. Debemos asegurarnos de no replicar roles tradicionales de género en nuestras intervenciones, porque sería incongruente que la práctica fuera en contra de aquello que queremos modificar.

Compromiso de aplicación del EGYBDH: la incorporación del EGYBDH a todos los niveles, o al menos el compromiso de hacerlo en el corto plazo, debería condicionar la búsqueda de entidades socias y la participación en según qué redes. La sensibilización y formación son básicas.

Participación: es importante analizar los elementos que pueden obstaculizar la participación equitativa en todas las fases de nuestra intervención e identificar mecanismos para mitigar esos obstáculos. Estos obstáculos podemos encontrarlos en el interior de nuestra organización o en nuestra relación con socios y destinatarios/as. La mayor desagregación posible de datos durante la identificación para garantizar la participación real en el proyecto es vital.

Mejorar la coordinación entre titulares de responsabilidades: mayor transparencia y rendición de cuentas y espacio de intercambio entre entidades, para la no duplicación de acciones y mejora del trabajo en red que permita aunar esfuerzos y complementar las intervenciones. Además, generar espacios de intercambio de experiencias, tanto relacionadas con la aplicación del EGYBDH como del trabajo en sí, genera red y apoyos necesarios en este ámbito, además de aprendizaje.

Aplicación del EGYBDH de forma gradual: como ya hemos comentado anteriormente, la propuesta de esta guía está pensada sobre máximos que pueden adoptarse de forma paulatina en función de los recursos disponibles, tanto económicos como humanos. Este EGYBDH puede ser abrumador porque supone un cambio profundo de visión primero, y operativo después, que afecta a múltiples sectores. Es mucho más efectivo y menos frustrante adoptar metas realistas y en el corto plazo, las cuales iremos modificando según avancemos. No todos los aspectos necesarios para la aplicación del EGYBDH requieren muchos recursos.

Recomendaciones

Diagnóstico de situación sobre aplicación del EGYBDH: para seguir avanzando en la aplicación del EGYBDH, resulta necesario llevar a cabo una investigación-diagnóstico sobre la situación actual de esta aplicación a diferentes niveles y con todos los actores implicados (a nivel de políticas públicas, organizacional, operativo, y en todas las entidades, instituciones, etc. que, de una manera u otra, estén involucradas en cooperación para el desarrollo). Esto nos permitirá determinar en qué momento nos encontramos, descubrir buenas y malas prácticas e ir estableciendo objetivos y metas que nos permitan avanzar, así como compartir y probar diferentes herramientas.

Fomentar espacios de reflexión e intercambio: la aplicación del EGYBDH es una cuestión compleja, sin una metodología concreta. Se trata de diferentes propuestas que están en continuo proceso de experimentación y, por ello, es importante generar espacios de intercambio de experiencias y de reflexión conjunta para de esta manera seguir mejorando nuestras intervenciones, determinar mecanismos de seguimiento y evaluación, intercambiar

resistencias y dificultades encontradas y buscar posibles soluciones. El trabajo conjunto y en red es cada vez más necesario para la correcta aplicación del EGyBDH, pero normalmente no surgen de manera espontánea, se deben destinar recursos y facilitar espacios.

Más formación (a entidades e interna): la formación es una herramienta clave en la aplicación del EGyBDH y si los financiadores y los responsables políticos con competencias en cooperación exigen que se aplique, e igualmente las entidades apuestan por esa línea, se deben destinar recursos para ofrecer capacitación. Esta capacitación no debe ser unidireccional (de abajo arriba) y debe hacerse en todas las entidades que trabajen en el ámbito de la cooperación, tanto ONG, como agencias financiadoras, municipios, etc.

Asesoramiento y disponibilidad de materiales: paralelamente a la oferta de formación y al fomento de espacios de reflexión e intercambio, se debería facilitar asesoramiento y acompañamiento a todos los actores involucrados en cooperación para el desarrollo de cara a alcanzar una correcta y paulatina implementación del EGyBDH a todos los niveles, además de facilitar materiales de ayuda y consulta actualizados, como guías, metodologías prácticas, etc.

Coherencia interna: por un lado debe haber coherencia interna a nivel macro entre las exigencias a las entidades y el cumplimiento y respeto de los DH y la equidad de género en nuestro contexto más próximo, por lo que deben adoptarse todas las medidas que sean necesarias. No se puede exigir lo que no se está cumpliendo. Esto supone también que el cumplimiento de los DH sea una exigencia para todos los actores con los que se trabaje, incluyendo proveedores, socios, empresas privadas con un papel cada vez más relevante en la cooperación, etc. A nivel micro, tanto las agencias financiadoras como los responsables políticos deben estar debidamente capacitados, formados y concienciados sobre lo que supone la aplicación del EGyBDH en cooperación. Los técnicos responsables de valorar proyectos, o hacer el seguimiento de los mismos, deben estar formados sobre el EGyBDH.

Realismo: por un lado, hay que ser realistas en cuanto al nivel de aplicación que se exige a las entidades y en los proyectos, porque la apropiación y correcta aplicación del EGyBDH no es inmediata, se conseguirá a medio y largo plazo y deben proporcionarse recursos para ello, como ya hemos mencionado. Por otro lado, una correcta aplicación del EGyBDH, así como la evaluación del impacto, difícilmente pueden llevarse a cabo con éxito en proyectos de corta duración y con pocos recursos, que son los que más comúnmente se financian.

Coordinación entre financiadores: en la medida de lo posible, es aconsejable la coordinación entre los diferentes financiadores en cuanto a EGyBDH exigidos, metodologías, formatos, procesos de justificación, etc. La exigencia de cada vez mayor y mejor trabajo en red que conlleva una correcta aplicación del EGyBDH no es solo para las ONG, sino para todas las entidades que trabajan en cooperación.

Identificación de los contextos priorizados: una exhaustiva y completa identificación de los contextos en los que vamos a intervenir es básica bajo este EGyBDH, pero para ello deben destinarse recursos suficientes, lo que normalmente no ocurre. Además, esta identificación de contexto no solo deben hacerla las entidades, sino también entidades públicas que trabajen en cooperación y las agencias financiadoras que normalmente priorizan áreas geográficas en sus convocatorias. En el caso de las entidades públicas o agencias financiadoras, deben asegurar que esta identificación incluya a titulares de derechos y responsabilidades y no solo a titulares de obligaciones homólogos.

Diversificar la financiación: alargar los plazos de ejecución de los proyectos y diversificar la financiación para intervenciones de diferente tipo, considerando la importancia de mantener líneas de financiación a medio-largo plazo para poder promover el tipo de cambios que supone trabajar con EGYBDH.

Flexibilizar los procesos de justificación: el EGYBDH busca cambios transformadores y modificar cuestiones tan estructurales y complejas como la discriminación, los desequilibrios de poder, etc. Los procesos de justificación tradicionales característicos de los proyectos de desarrollo que tienen como objetivo cubrir unas necesidades inmediatas, ya no sirven. Se deben flexibilizar los procesos de justificación, y dar margen al error y a la búsqueda de soluciones sin que esto suponga un obstáculo burocrático y/o un riesgo de pérdida de financiación. Además, tal y como hemos mencionado en repetidas ocasiones, se debe facilitar la evaluación de impacto, que debe llevarse a cabo tiempo después de finalizado un proyecto y no inmediatamente. Los procesos de justificación no se adaptan a los tiempos reales de transformación requeridos y existe una descoordinación entre los procesos de ejecución de los proyectos y la implementación de nuevos modelos de cooperación.

Fomentar la evaluación y aprendizaje: se debería promover no solo el alcance de los objetivos y resultados planteados sino también la evaluación honesta y el aprendizaje derivado de ella. Para esto, se debe evitar la excesiva penalización de los errores y flexibilizar los procesos, permitiendo el aprendizaje basado tanto en buenas como en malas prácticas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ACNUDH, *Indicadores de derechos humanos: Guía para la medición y la aplicación*, 2012.
- Action Aid, *Measuring Social Change. Principles to Guide the Assessment of Human-Rights Based Approaches to Development*, 2012.
- Action Aid, *People's Action In Practice, ActionAid's Human Rights Based Approach 2.0*, 2012.
- AECID, *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo*, 2014.
- AECID, *Manual de la AECID para la aplicación del Enfoque basado en Derechos Humanos*, 2015.
- AECID, *Política de Evaluación de la Cooperación Española*, 2013.
- CEPAL, *Derechos Humanos en población: indicadores para un sistema de monitoreo*, 2007.
- Comisión Europea, *A Rights-Based Approach, Encompassing All Human Rights For EU Development Cooperation*, 2014.
- Consejo de la Unión Europea, *Council conclusions on a rights-based approach to development cooperation, encompassing all human rights*, 2014.
- Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales, *Gobierno Vasco, Manual para construir proyectos de cooperación para el desarrollo transformadores*, 2009.
- FAO, *Methods to monitor the right to adequate food*, 2008.
- Generalitat de Catalunya, *Pla director de cooperació al Desenvolupament 2015-2018*.
- IDHC, *Derechos Humanos y Desarrollo. El Enfoque Basado en Derechos Humanos en la Cooperación al Desarrollo – EBDH*, 2014.
- IDHC, *L'enfocament Estratègic de Gènere i Basat en Drets Humans (EGiBDH)*, 2014.
- IDHC, *The Human Rights and Gender-Based Approach in the context of a chronic humanitarian crisis: THE GAZA STRIP*, 2016.
- IICA, *80 Tools for development projects: appraisal, planning, follow-up and evaluation, de Frans Geilfus*, 2008.
- OCDE, *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo, Serie: Directrices y Referencias del CAD*, 2010.
- OCDE, *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al Desarrollo*, 2005.
- OCDE, *Programa de acción de Accra*, 2008.
- OCDE, *Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo*, 2011.
- Payne, Anne Maree & Schaefer, Laura, *Human Rights measurement framework/ Long list of Indicators and Measures*, 2010.
- PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano*, 2000.
- Red en Derechos, *El Enfoque basado en derechos humanos - evaluación e indicadores*, 2011.
- The Education Project, *The right to education: indicators*, 2013.
- UNEG, *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*, 2014.

Esta guía se ha elaborado en el marco del proyecto *“Avancemos hacia la integración de los derechos humanos en la cooperación para el desarrollo: Propuestas prácticas y metodológicas para la aplicación del EGyBDH por parte de actores de la cooperación”*, realizada por el Institut de Drets Humans de Catalunya con la financiación de la Diputació de Barcelona. El proyecto tiene el objetivo de mejorar las contribuciones que los actores de la cooperación para el desarrollo de la provincia de Barcelona hacen a la realización plena y efectiva de los derechos humanos de las personas y los pueblos a través del refuerzo de la comprensión y de las capacidades del personal técnico municipal, de ONGD y de cargos políticos para la aplicación del Enfoque de Género y de Derechos Humanos (EGyBDH) en sus acciones en este ámbito. La guía ha contado con las aportaciones de personas expertas de ONG y miembros de entidades y de municipios de la provincia de Barcelona que han participado en el programa formativo llevado a cabo en el marco del proyecto.