

# Cómo evaluar el impacto de la capacitación en derechos humanos

## Guía para desarrollar indicadores

Serie de capacitación profesional N° 18/Add. 1



**equitas**

© Naciones Unidas 2023

HR/P/PT/18/Add. 1

Publicación de las Naciones Unidas, elaborada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) en colaboración con Equitas – Centro Internacional para la Educación en Derechos Humanos (Equitas).

Esta publicación está disponible en acceso abierto al cumplir con la licencia de Creative Commons creada para organizaciones intergubernamentales, la cual se encuentra disponible en: <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/deed.es>.

Los editores deben eliminar los logotipos del ACNUDH y Equitas de su edición y crear un nuevo diseño de portada. Las traducciones deben incluir el siguiente descargo de responsabilidad: “El presente trabajo es una traducción no oficial por la cual el editor acepta total responsabilidad.” Los editores deben enviar por correo electrónico el archivo de su edición a [publications@un.org](mailto:publications@un.org). Se permiten fotocopias y reproducciones de extractos con los créditos correspondientes.

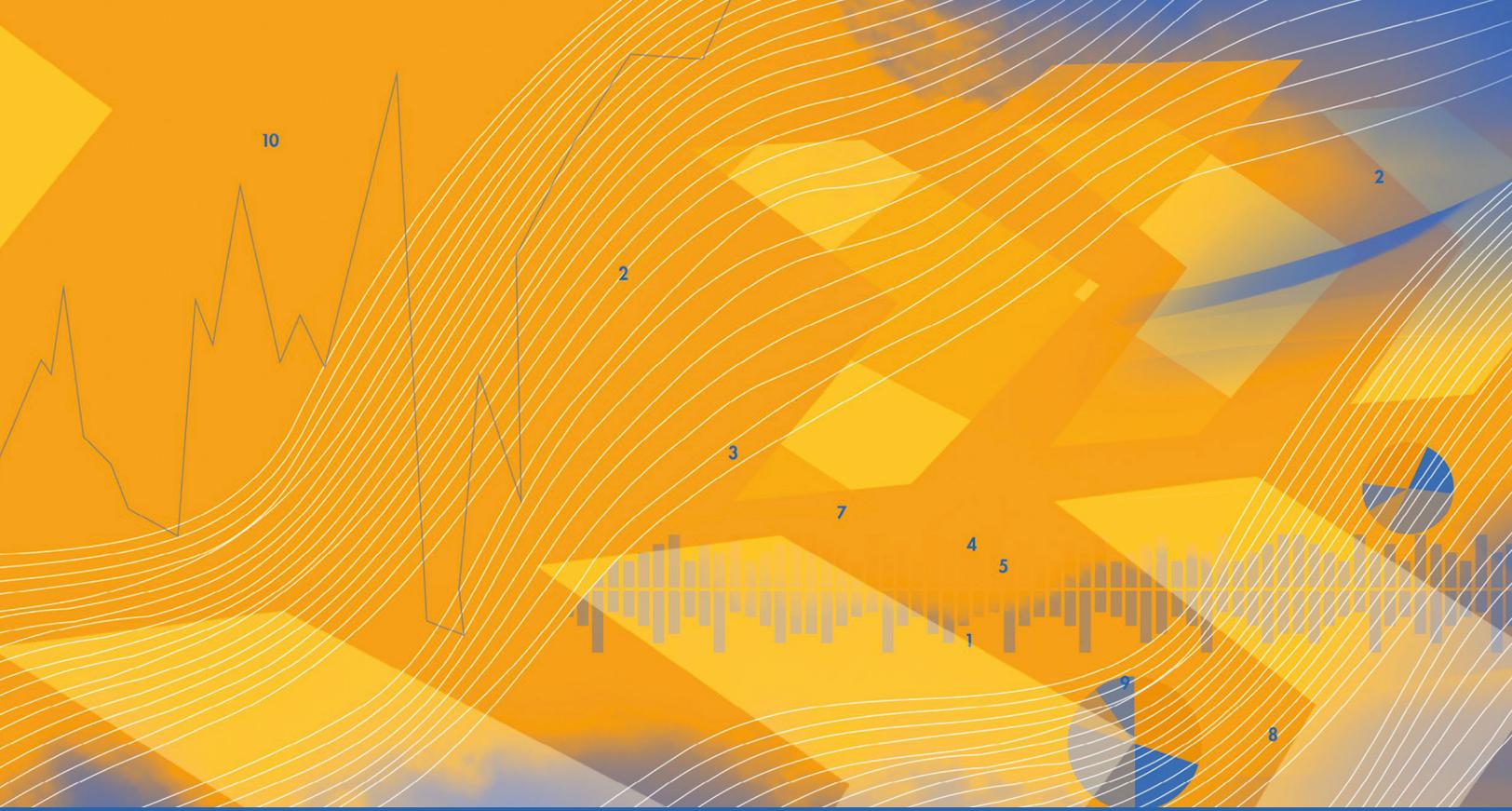
Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una firma de ese tipo indica una referencia a un documento de las Naciones Unidas.

La traducción de esta publicación en español ha sido elaborada por la Oficina en México del ACNUDH, gracias a la contribución financiera de la Dirección General de Derechos Humanos de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México.

La traducción al español se basa en la edición original en inglés, que ha sido editada en conformidad con el estilo editorial de Equitas. La maquetación de esta edición en español se ha adaptado al diseño desarrollado por Equitas, con el apoyo de China Marsot-Wood, en la edición original en inglés.

Equitas agradece a Global Affairs Canada por el apoyo financiero para su contribución en la presente publicación.



# Cómo evaluar el impacto de la capacitación en derechos humanos

## Guía para desarrollar indicadores

Serie de capacitación profesional N° 18/Add. 1



**equitas**

Montreal y Ginebra, 2023



# Índice

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ¿Quiénes somos?                                                                                            | 7         |
| Agradecimientos                                                                                            | 9         |
| <b>Introducción</b>                                                                                        | <b>11</b> |
| 1. Acerca de esta herramienta                                                                              | 11        |
| 2. ¿Para quién es la herramienta?                                                                          | 12        |
| 3. El objetivo de la herramienta                                                                           | 12        |
| 4. Cómo está organizada la herramienta                                                                     | 12        |
| 5. Glosario                                                                                                | 13        |
| <b>Parte 1 – La educación en derechos humanos</b>                                                          | <b>17</b> |
| 1.1. La educación en derechos humanos en el contexto global                                                | 18        |
| 1.2. Qué implica la educación en derechos humanos                                                          | 19        |
| 1.3. El enfoque educativo                                                                                  | 20        |
| <b>Parte 2 – El impacto del trabajo de educación en derechos humanos</b>                                   | <b>21</b> |
| 2.1. Empoderamiento                                                                                        | 22        |
| 2.2. Gestión basada en resultados (GBR), teoría del cambio y enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) | 23        |
| 2.3. Resultados de la educación en derechos humanos                                                        | 25        |
| 2.3.1. Cadena de resultados de la educación en derechos humanos                                            | 27        |
| 2.4. Formular resultados para los programas de educación en derechos humanos                               | 28        |
| 2.4.1. Cómo formular los resultados esperados                                                              | 29        |
| 2.4.2. Identificar el resultado final                                                                      | 30        |
| 2.4.3. Identificar los resultados intermedios                                                              | 31        |
| 2.4.4. Identificar los resultados inmediatos                                                               | 31        |
| 2.5. Unir todo en un modelo lógico                                                                         | 32        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Parte 3 – Indicadores para la educación en derechos humanos</b>        | <b>35</b> |
| 3.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos                             | <b>37</b> |
| 3.2. Indicadores proxy                                                    | <b>39</b> |
| 3.3. Desarrollar indicadores para la educación en derechos humanos        | <b>39</b> |
| 3.3.1. Unidad de medida                                                   | <b>40</b> |
| 3.3.2. Unidad de análisis (qué debemos medir)                             | <b>40</b> |
| 3.3.3. Contexto                                                           | <b>42</b> |
| 3.4. Indicadores con perspectiva de género                                | <b>42</b> |
| 3.5. Desagregar datos para los indicadores                                | <b>43</b> |
| 3.6. Desarrollar indicadores SMART                                        | <b>44</b> |
| 3.7. Línea base y metas                                                   | <b>46</b> |
| 3.7.1. Línea base                                                         | <b>46</b> |
| 3.7.2. Metas                                                              | <b>46</b> |
| <br>                                                                      |           |
| <b>Parte 4 – Ejemplos de indicadores de educación en derechos humanos</b> | <b>47</b> |
| 4.1. Indicadores de resultado inmediato                                   | <b>48</b> |
| 4.2. Indicadores de resultado intermedio                                  | <b>51</b> |
| 4.3. Indicadores de resultado final                                       | <b>55</b> |
| 4.3.1. Términos clave en el resultado final – un ejemplo                  | <b>56</b> |
| <br>                                                                      |           |
| <b>Conclusiones</b>                                                       | <b>62</b> |
| <b>Referencias</b>                                                        | <b>63</b> |

# ¿Quiénes somos?

## equitas

**Equitas – Centro Internacional para la Educación en Derechos Humanos** es una organización no gubernamental sin fines de lucro que trabaja para promover la igualdad, la justicia social y el respeto a la dignidad humana en Canadá y alrededor del mundo por medio de programas de aprendizaje transformativo.

Con más de 50 años de experiencia, Equitas se ha convertido en líder global en la educación en derechos humanos. Los programas de desarrollo de capacidades de Equitas en Canadá y el mundo han ayudado a organizaciones de la sociedad civil, instituciones de derechos humanos e instituciones gubernamentales a participar de forma efectiva en debates de derechos humanos para desafiar las actitudes y prácticas discriminatorias y para avanzar en importantes políticas y reformas legislativas con el objetivo de mejorar la protección y el cumplimiento de los derechos humanos.

Los programas de educación en derechos humanos de Equitas se enfocan específicamente en generar conocimiento y fortalecer las habilidades de los educadores en derechos humanos para realizar acciones que integren un enfoque basado en derechos humanos y una perspectiva de igualdad de género; que fomenten la participación de niños, niñas y jóvenes, y que sean incluyentes con los grupos marginados. Para más información, favor de consultar: [www.equitas.org](http://www.equitas.org).



La **Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)** tiene el mandato de promover y proteger el goce y la plena realización, para todas las personas, de todos los derechos contemplados en el derecho internacional de los derechos humanos. El ACNUDH se atiene en su labor al mandato encomendado por la Asamblea General en su resolución 48/141, la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos y los subsiguientes instrumentos de derechos humanos, la Declaración y el Programa de Acción de Viena aprobados por la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993) y el Documento Final de la Cumbre Mundial (2005).

El mandato del ACNUDH incluye prevenir las violaciones a derechos humanos, garantizar el respeto de todos los derechos humanos, promover la cooperación internacional para proteger los derechos humanos, coordinar actividades relacionadas por medio de las Naciones Unidas y fortalecer y fomentar el trabajo de las Naciones Unidas relacionado con los derechos humanos.

Dentro de este contexto, a través de su sede en Ginebra y su presencia en el terreno, el ACNUDH diseña e implementa programas de educación y formación en derechos humanos y ayuda a gobiernos, sociedad civil y otras instituciones en esta área. Coordina el Programa mundial para la educación en derechos humanos (2005-a la fecha), incluyendo la recolección y difusión de buenas prácticas y la

realización de actividades encomendadas por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Desarrolla y difunde una metodología efectiva de educación y formación en materia de derechos humanos mediante la elaboración de materiales de educación y capacitación.

Promueve que se comparta información y se formen redes de trabajo a través de diferentes recursos como la Biblioteca del ACNUDH y su Colección de recursos sobre educación y capacitación en derechos humanos. Para obtener más información, visite la sección de educación y capacitación en derechos humanos en la página web del ACNUDH.

# Agradecimientos

*Cómo evaluar el impacto de la capacitación en derechos humanos: Guía para desarrollar indicadores* fue inspirada por el trabajo educativo en derechos humanos de Equitas, del ACNUDH y sus múltiples socios alrededor del mundo.

El ACNUDH y Equitas desean reconocer las valiosas contribuciones que hicieron a esta publicación las personas que asistieron a las siguientes actividades organizadas conjuntamente por Equitas y el ACNUDH:

- “Taller global de evaluación — Cómo evaluar la educación en derechos humanos para una mejor participación comunitaria en la toma de decisiones”, llevado a cabo en Tanzania en noviembre de 2011; y
- Dos talleres piloto sobre la evaluación de la capacitación para las y los formadores en derechos humanos, con base en la publicación del ACNUDH/Equitas *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*, llevados a cabo en Ginebra en 2011 y 2012.

Las y los integrantes de Equitas y del ACNUDH responsables por la producción de esta publicación son: Vincenza Nazzari, directora de educación, y el personal especializado en educación Sarah Luthaus, Cristina Galofre, Panagiotis Dimitrakopoulos y Heather DeLagran de Equitas; y el personal de la Sección de Metodología, Educación y Formación del ACNUDH.\*

\* En cumplimiento con la política interna, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos no atribuye la autoría de sus publicaciones a los miembros de su personal.



# Introducción

## 1. Acerca de esta herramienta

Este trabajo está diseñado para complementar la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos* (en lo sucesivo, Manual de evaluación), publicado en 2011 conjuntamente por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y Equitas. El Manual ofrece a las y los formadores en derechos humanos un procedimiento paso a paso para diseñar, desarrollar e implementar un proceso de evaluación interna para sus actividades de educación en derechos humanos (EDH), a la vez que ubican estas actividades dentro del contexto más amplio de los programas de EDH y de otras labores en materia de derechos humanos.

Como personas formadoras en derechos humanos, necesitamos poder demostrar los resultados de nuestras actividades y programas en términos de su contribución a la mejora de la situación de los derechos humanos en contextos específicos. La clave para llevar a cabo un proceso de evaluación efectivo es poder definir primero los efectos o los resultados externos que pretende alcanzar el programa o proyecto<sup>1</sup> de EDH y luego identificar los indicadores apropiados para capturar dichos resultados.

Por consiguiente, este documento proporciona una guía práctica sobre cómo desarrollar indicadores en el contexto de la evaluación de los programas de EDH e incluye una sección importante sobre cómo formular resultados para los programas de EDH. **Parte 2, sección 4** del Manual de evaluación cubre otras etapas del proceso de evaluación, especialmente, las estrategias y herramientas de medición para la recolección, tabulación y análisis de información.

La herramienta de orientación utiliza las recomendaciones del taller global de evaluación, *Cómo evaluar la educación en derechos humanos para una mejor participación comunitaria en la toma de decisiones*, convocado por Equitas y el ACNUDH, el cual reunió a 21 educadores y educadoras en derechos humanos de 16 países en Dar es Salaam, Tanzania, en noviembre de 2011. El taller proporcionó información sustancial sobre el impacto potencial de la EDH y los medios efectivos para capturarlo. Las categorías de indicadores, desarrolladas durante este taller global de evaluación, fueron validadas por profesionales de derechos humanos que participaron en un taller piloto sobre evaluación de capacitación para personas formadoras en derechos humanos, llevado a cabo en Ginebra en 2012.

También utiliza los marcos conceptuales y metodológicos descritos en trabajos anteriores del ACNUDH sobre indicadores, como *Indicadores de derechos humanos: Guía para la medición y la aplicación* (2012, en lo sucesivo denominado *Indicadores de derechos humanos*) y *Enfoque de datos basado en derechos humanos: Que nadie se quede atrás en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible* (2016).

Durante los últimos años se han hecho pruebas piloto de materiales de esta publicación por medio de las actividades educativas de derechos humanos de Equitas.

---

<sup>1</sup> En esta herramienta, las palabras *programa* y *proyecto* se utilizan de manera indistinta.

## 2. ¿Para quién es la herramienta?

Esta Guía es principalmente para las personas educadoras en derechos humanos que trabajan con personas adultas en contextos educativos no formales. Las personas que participan en actividades de capacitación en derechos humanos podrían incluir, entre otras: miembros de la sociedad civil y organizaciones comunitarias, funcionarios y funcionarias del gobierno, personal de organismos públicos de derechos humanos (OPDH), personal de organizaciones internacionales, profesores y profesoras, así como líderes y miembros comunitarios.

Esta publicación busca ser un recurso útil para las y los educadores en derechos humanos, quienes podrían no tener capacitación formal en evaluación educativa y especialmente en formular resultados e indicadores relacionados con la EDH. También puede ser un buen recurso para audiencias que van más allá de este estricto campo de la educación en derechos humanos. Por ejemplo, en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la herramienta puede contribuir al trabajo relacionado con la implementación de la Meta 7 del Objetivo 4 sobre educación de calidad.

## 3. El objetivo de la herramienta

El objetivo de esta Guía es mejorar las competencias de las y los educadores en derechos humanos para desarrollar indicadores adecuados que midan los resultados de sus programas y proyectos de EDH.

## 4. Cómo está organizada la herramienta

La Guía presenta un proceso para desarrollar indicadores efectivos para evaluar y medir los resultados de los programas de capacitación en derechos humanos.

Se divide en **cuatro partes**:

**Parte 1, La educación en derechos humanos**, comienza explorando la EDH en el contexto global. También aborda un enfoque efectivo para la EDH y su contribución al cambio social relacionado con los derechos humanos.

**Parte 2, El impacto del trabajo de educación en derechos humanos**, examina el empoderamiento a través de la EDH y explora cómo formular “buenos” resultados a corto, medio y largo plazo que capturen lo que podemos lograr de forma razonable por medio del trabajo de EDH. Definir buenos resultados es clave para desarrollar indicadores efectivos.

**Parte 3, Indicadores para la educación en derechos humanos**, describe los pasos consecutivos para el desarrollo de indicadores que miden los resultados de la EDH.

**Parte 4, Ejemplos de indicadores de educación en derechos humanos**, presenta un conjunto de ejemplos ilustrativos para medir los resultados de la EDH que pueden adaptarse en diferentes contextos del trabajo de EDH.

## 5. Glosario

### Beneficiarios/as

Personas, grupos u organizaciones que se benefician, ya sea directa o indirectamente, de un programa o proyecto de educación en derechos humanos.<sup>2</sup>

### Cadena de resultados

Herramienta utilizada en la gestión basada en resultados que nos permite mapear un programa o proyecto como una cadena lógica de resultados, la cual ilustra las conexiones o relaciones lógicas entre las actividades y los diferentes niveles de resultado.

### Enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)

Marco conceptual que establece el logro de todo el rango de derechos humanos como objetivo de acciones sociales. Los elementos clave del EBDH son la participación, la rendición de cuentas, la no discriminación, el empoderamiento y la vinculación con los derechos humanos.

### Enfoque de datos basado en derechos humanos (EDBDH)

El enfoque de datos basado en derechos humanos (EDBDH) ofrece un conjunto de principios para garantizar que se respeten los derechos humanos en el proceso de recolección y desagregación de datos. De acuerdo con una nota de orientación elaborada por el ACNUDH,<sup>3</sup> los seis principios principales del EDBDH incluyen: Participación, Desagregación de datos, Autoidentificación, Transparencia, Privacidad y Rendición de cuentas. El EDBDH es particularmente relevante en la implementación y medición de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual incluye una colección y desagregación sustancial de datos para medir el logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siguiendo el objetivo general de no dejar a nadie atrás.

### Enfoque participativo

Enfoque educativo que fomenta el análisis social para que las y los participantes se empoderen y desarrollen acciones concretas para un cambio social que vayan de acuerdo con los valores y estándares de los derechos humanos. Permite que las y los educadores aborden los temas de derechos humanos desde la perspectiva de las experiencias vividas por las y los participantes. Se basa en la creencia de que el propósito de la educación es expandir la capacidad de la gente de moldear su propio mundo. El enfoque participativo es una forma de implementar el EBDH en la educación en derechos humanos y en otras acciones sociales.

---

<sup>2</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, (2002).

<sup>3</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Enfoque de datos basado en derechos humanos: que nadie se quede atrás en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, (2016).

## F/m/x

F/m/x nos permite desagregar a las y los participantes por sexo y género usando f (femenino), m (masculino) y x (indeterminado, intersexual, no especificado). Dependiendo del contexto de su programa de EDH, puede elegir si desea desagregar los datos por género usando f/m o f/m/x.

## Gestión basada en resultados (GBR)

Enfoque de gestión de proyectos que integra estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. La GBR enfatiza el desarrollo de los resultados en la planeación, implementación, aprendizaje y reporte.

## Igualdad de género

La igualdad de género significa que todos los seres humanos, sin importar su identidad sexual o de género (por ejemplo, mujer y hombre, niña y niño o cualquier persona cuya apariencia o comportamiento no se adhiera a las normas de género de mujer u hombre socialmente construidas), son libres de desarrollar sus habilidades personales, buscar su carrera profesional y tomar decisiones sin limitaciones creadas por estereotipos, roles de género rígidos y prejuicios.<sup>4</sup>

## Impacto

El impacto implica cambios en la vida de las personas. En esta guía, el impacto describe los cambios a nivel de resultado final o de largo plazo.

## Indicadores con perspectiva de género

Indicadores que ayudan a medir el progreso hacia el logro de resultados relacionados con el género a lo largo del tiempo. Pueden ser cuantitativos o cualitativos.

## Indicadores cualitativos

Indicadores que miden percepciones y/u opiniones y que generalmente no se expresan en números, porcentajes, índices o proporciones.

## Indicadores cuantitativos

Indicadores que miden cantidades y que generalmente se expresan en números, porcentajes, índices o proporciones.

## Indicadores de derechos humanos

Información concreta sobre el estado o condición de un acontecimiento, evento, actividad o resultado relacionado con las normas, estándares y principios de los derechos humanos y que se usa para monitorear y evaluar el cumplimiento de quienes deben respetar las obligaciones de los derechos humanos.

---

<sup>4</sup> Adaptado de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Gender Equality Policy*, disponible en inglés, (2011).

## Indicadores para la educación en derechos humanos

Indicadores que nos ayudan a formular las pruebas o evidencias requeridas para demostrar el progreso para lograr los resultados deseados en un programa o proyecto de educación en derechos humanos.

### Indicadores proxy

Indicadores que proporcionan medidas indirectas cuando no es posible encontrar medidas directas de un resultado esperado. Los indicadores proxy dependen de observaciones que pueden aproximar o representar los cambios deseados.

### Línea base

Datos que proporcionan un valor específico para un indicador al inicio de un programa o proyecto. Se utilizan como punto de referencia para medir o evaluar el progreso que se tiene en alcanzar los resultados relacionados.

### Meta

Valor específico o rango de valores para un indicador que debe lograrse en una fecha específica en el futuro. Las metas son proyecciones o estimados y deben desagregarse como los indicadores.

### Modelo lógico

Herramienta utilizada en la gestión basada en resultados (GBR) que ayuda a contar la historia de un programa o proyecto al describir las actividades planeadas, sus productos y resultados. El modelo lógico ilustra la teoría del cambio del programa e incluye varias vías complementarias que, en conjunto, llevan al resultado final o a largo plazo.

### Producto

Producto o servicio entregado por las y los implementadores del programa o proyecto.

### Proporción

Relación de cantidad o tamaño entre dos o más cosas.

### Resultado

Efectos probables o logrados del producto de una intervención.<sup>5</sup>

### Teoría del cambio

Metodología de planeación y evaluación que explica cómo una intervención particular lleva a los resultados deseados y a la larga contribuye a los impactos esperados. Dentro del contexto de evaluación, la teoría del cambio brinda un marco para definir y medir resultados.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, (2002).

<sup>6</sup> Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas. *Results-Based Management in the United Nations System*, disponible en inglés, (2017).

## **Su retroalimentación**

Le invitamos a enviarnos sus comentarios de la publicación y contarnos sobre su experiencia al usarla; esto nos ayudará a continuar desarrollando nuestra metodología. Agradecemos envíe sus comentarios y sugerencias a:

### **Equitas - Centro Internacional de Educación en Derechos Humanos**

666, Sherbrooke Street West, Suite 1100 Montréal, Quebec, Canadá H3A 1E7  
Correo electrónico: [info@equitas.org](mailto:info@equitas.org)

### **Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)**

Sección de Metodología, Educación y Capacitación, CH 1211 Ginebra 10, Suiza  
Correo electrónico: [OHCHR-hredatabase@un.org](mailto:OHCHR-hredatabase@un.org)

# Parte 1

## La educación en derechos humanos

Esta parte explora la educación en derechos humanos (EDH) en el contexto global. También aborda un enfoque efectivo para la EDH y su contribución al cambio social relacionado con los derechos humanos.

- 1.1. La educación en derechos humanos en el contexto global
- 1.2. Qué implica la educación en derechos humanos
- 1.3. El enfoque educativo

# Parte 1 – La educación en derechos humanos

Para poder evaluar la contribución de la educación en derechos humanos (EDH en el ejercicio general de los derechos humanos y en el cambio social es necesario tener un entendimiento común de lo que implica la EDH y de su lugar en el movimiento global de derechos humanos. Esta sección aborda brevemente estos temas, los cuales se analizan a mayor detalle en el Manual de Evaluación (**Parte 1, sección 1**).

## 1.1. La educación en derechos humanos en el contexto global

Ganando cada vez más atención e importancia desde principios de la década de 1990, especialmente en el contexto de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos de Viena de 1993, la EDH es ahora un campo establecido de teoría y práctica educativa y se ha vuelto prominente en la agenda internacional.

El Plan de acción para la cuarta etapa (2020-2024) del Programa Mundial para la Educación en derechos humanos subraya que:

“La comunidad internacional ha expresado un consenso cada vez mayor sobre la contribución fundamental de la educación en derechos humanos a la realización de los derechos humanos y al progreso hacia un entendimiento común de la responsabilidad que toda persona en este sentido. Se ha reconocido que la educación en derechos humanos contribuye a la prevención de la violencia y los conflictos, la promoción de la igualdad y el desarrollo sostenible y la participación en los procesos de adopción de decisiones dentro de los sistemas democráticos.”<sup>7</sup>

Un avance importante en la EDH a nivel internacional ha sido la adopción de la Declaración de las Naciones Unidas sobre educación y formación en materia de derechos humanos por parte de las Naciones Unidas en 2011. La Declaración ha colocado a la educación y formación en materia de derechos humanos en el centro de los esfuerzos de la comunidad internacional para lograr que todas las personas gocen de sus derechos humanos. La adopción de la Declaración fue parte de un proceso de establecimiento de normas que comenzó con la Declaración Universal de Derechos Humanos, la cual expresamente le dio a cada persona e institución la tarea de promover el respeto de los derechos humanos a través de la enseñanza y la educación. Desde entonces se han incorporado disposiciones de educación y capacitación en derechos humanos en muchos instrumentos internacionales.

Además, los Estados Miembros de las Naciones Unidas han adoptado marcos internacionales de acción como el documento del Decenio de las Naciones Unidas para la educación en la esfera de los derechos humanos, que finalizó en 2004, y el actual Programa Mundial para la educación en derechos humanos. La EDH también está incluida en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, dentro de la Meta 7 del Objetivo 4 sobre educación de calidad. El Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la Asamblea General normalmente incluyen temas de EDH en sus agendas.

<sup>7</sup> Naciones Unidas. *Plan de acción para la cuarta etapa (2020-2024) del Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos*, (2019), párr. 1.

En los últimos 20 años se han lanzado un número de programas e iniciativas relacionadas y se han establecido nuevas organizaciones y redes enfocadas en la educación y capacitación en derechos humanos. Por ejemplo, en el contexto del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se creó la Plataforma gubernamental para la educación y formación en materia de derechos humanos y el Grupo de Trabajo de Organizaciones No Gubernamentales sobre Educación y Aprendizaje en Derechos Humanos.

## 1.2. Qué implica la educación en derechos humanos

En el contexto de las Naciones Unidas:

“... la educación en derechos humanos incluye todas las actividades de aprendizaje, educación, capacitación o información encaminadas al establecimiento de una cultura universal de derechos humanos.

La educación en derechos humanos es un proceso que dura toda la vida y que fomenta:

- a. conocimientos y aptitudes: aprender acerca de los derechos humanos y adquirir aptitudes para ejercerlos en la vida cotidiana;
- b. actitudes: desarrollar o perfeccionar actitudes, valores y creencias que respetan los derechos humanos; y
- c. comportamiento: adoptar medidas para defender y promover los derechos humanos.”<sup>8</sup>

La EDH es un proceso de empoderamiento que comienza con las personas y se expande hasta incluir a toda la comunidad. Busca desarrollar la capacidad de las y los funcionarios públicos e instituciones para cumplir con sus obligaciones de respetar, proteger y hacer efectivos los derechos humanos de aquellas personas bajo su jurisdicción.

La educación en derechos humanos también busca fomentar el empoderamiento de las personas, por ejemplo, de mujeres y hombres, niñas y niños, o cualquiera cuya apariencia o comportamiento no se adhiera a las normas de género de hombre o mujer socialmente construidas, y de sus comunidades, para analizar críticamente sus problemas de derechos humanos y buscar soluciones consistentes con los valores y estándares de los derechos humanos. Por lo tanto, por medio de la EDH las instituciones gubernamentales y las personas pueden volverse actores del cambio social para lograr una materialización efectiva de los derechos humanos.

<sup>8</sup> Naciones Unidas. *Plan de acción para la cuarta etapa (2020-2024) del Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos*, (2019), párrs. 4 y 5.

El cambio concebido incluye, entre otras cosas, cambios en estructuras sociales, actitudes, creencias, visiones, valores, libertades y derechos, calidad de la educación y buen gobierno (ver **Cuadro 1**).

## Cuadro 1 – Buena gobernanza

“El ejercicio de la autoridad por medio de procesos políticos e institucionales que sean transparentes y fijen responsabilidades, y que fomenten la participación pública.”

- La EDH contribuye a la buena gobernanza porque desarrolla la capacidad de las y los titulares de deberes y derechos para, entre otras cosas:
- formar parte de procesos participativos de toma de decisiones;
- fortalecer políticas de instituciones públicas para responder a las diversas necesidades y derechos de las personas, especialmente de las mujeres y grupos marginados;
- generar consciencia de los marcos nacionales e internacionales de derechos humanos, y
- garantizar un mejor cumplimiento de las leyes que promueven y protegen los derechos humanos.

Fuente: ACNUDH, *Prácticas de buen gobierno para la protección de los derechos humanos*, (2007).

La igualdad entre mujeres y hombres o la igualdad de género también es un componente crítico del cambio social que la EDH debe tratar de lograr (ver el **Glosario** para conocer la definición de igualdad de género).

### 1.3. El enfoque educativo

Es fundamental que exista un enfoque participativo para la práctica efectiva de la EDH. Este enfoque fomenta el análisis social con el objetivo de empoderar a las y los alumnos para que desarrollen acciones concretas para un cambio social que vayan de acuerdo con los valores y estándares de los derechos humanos. Se basa en principios de respeto mutuo y aprendizaje recíproco y busca incluir la voz de las y los estudiantes en el proceso de aprendizaje.<sup>9</sup> El enfoque participativo permite que las y los alumnos aborden temas de derechos humanos desde la perspectiva de sus propias experiencias.

<sup>9</sup> El enfoque participativo puede verse como una forma de implementar un enfoque basado en derechos humanos (EBDH) en la educación en derechos humanos y otras acciones sociales. El EBDH es un marco conceptual basado en estándares internacionales de derechos humanos que establece el logro de todos los derechos humanos como el objetivo de las acciones sociales.

# El impacto del trabajo de educación en derechos humanos

Esta parte examina el empoderamiento a través de la educación en derechos humanos y explora cómo formular “buenos” resultados a corto, medio y largo plazo que capturen lo que podemos lograr de forma razonable por medio del trabajo de EDH. Definir buenos resultados es clave para desarrollar indicadores efectivos.

- 2.1. Empoderamiento
- 2.2. Gestión basada en resultados (GBR), teoría del cambio y enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)
- 2.3. Resultados de la educación en derechos humanos
  - 2.3.1. Cadena de resultados de la educación en derechos humanos
- 2.4. Formular resultados para los programas de educación en derechos humanos
  - 2.4.1. Cómo formular los resultados esperados
  - 2.4.2. Identificar el resultado final
  - 2.4.3. Identificar los resultados intermedios
  - 2.4.4. Identificar los resultados inmediatos
- 2.5. Unir todo en un modelo lógico

# Parte 2 – El impacto del trabajo de educación en derechos humanos

Para poder identificar y evaluar cómo contribuye nuestro trabajo de EDH a un cambio social positivo que va en consonancia con los derechos humanos, en primer lugar debemos ser capaces de describir lo más claramente posible cómo se verá el cambio (definiendo resultados y a continuación, podremos determinar cómo lo mediremos (desarrollando indicadores).

Lograr articular concretamente los tipos de resultados a los que nos puede llevar la EDH es esencial para desarrollar indicadores efectivos que midan si hemos alcanzado los resultados. Por lo tanto, con el fin de sentar las bases para abordar posteriormente el tema de indicadores en la Parte 3, esta sección se enfoca en los resultados de la EDH, ampliando la discusión que se encuentra en la publicación del ACNUDH y Equitas *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

Debido a que el empoderamiento es tanto un medio como un resultado clave en la educación en derechos humanos, iniciamos la discusión sobre el impacto del trabajo de EDH examinando el empoderamiento y, a continuación, exploramos cómo formular “buenos” resultados dentro de su contexto.

## 2.1. Empoderamiento

Más que un proceso estático, el empoderamiento es un proceso dinámico que evoluciona y se desarrolla a lo largo del tiempo. El empoderamiento personal requiere un ambiente propicio que permita:

- ser escuchado/a;
- desafiar las relaciones de poder incluyendo aquellas asociadas con los roles de género en la sociedad;
- entender las relaciones entre diferentes sectores de la sociedad, así como con y entre grupos marginados;
- participar en estrategias para lograr una transformación;
- movilizarse para actuar<sup>10</sup>; y
- exigir derechos.

La EDH puede fortalecer el empoderamiento al aumentar las capacidades y oportunidades; mejorar la solidaridad, el respeto y la responsabilidad hacia las demás personas; incrementar la participación en la vida pública y los procesos de toma de decisiones, y promover la inclusión de grupos marginados. A largo plazo, el empoderamiento podría dar como resultado cambios estructurales dentro de las instituciones y mejoras en la gobernanza local y nacional, y contribuir así al desarrollo humano sostenible.

---

<sup>10</sup> La movilización o el movilizarse para actuar indican una acción colectiva, mientras que la participación indica una acción individual.

En esencia, el empoderamiento a través de la EDH desata expectativas en las personas, así como la confianza para actuar por un cambio social que conduzca a sociedades más justas y equitativas donde todas las personas entiendan su responsabilidad común para hacer que los derechos humanos se conviertan en una realidad en cada comunidad y en la sociedad en general.

El empoderamiento es el habilitador o catalizador y, por lo tanto, un requisito previo para lograr los cambios o resultados que buscamos alcanzar con la EDH. También es uno de los resultados principales de la educación en derechos humanos.<sup>11</sup>

## 2.2. Gestión basada en resultados (GBR), teoría del cambio y enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)

Contribuir de forma significativa al cambio sostenible en el bienestar de las personas y comunidades a través de la educación en derechos humanos es una tarea difícil y de largo plazo que se ve afectada por una variedad de factores. Por esta razón, medir la contribución de la EDH al cambio social también es tarea compleja.

Muchas organizaciones que trabajan en el campo de la EDH están obligadas por los donantes internacionales y las organizaciones multilaterales que proporcionan fondos para sus iniciativas de EDH, así como por sus regulaciones/procedimientos internos, a utilizar un enfoque de GBR y la más reciente teoría del cambio para articular el plan de su programa.

En conjunto, las herramientas operativas que ofrece la GBR (por ejemplo, la cadena de resultados, el modelo lógico, el marco de gestión del desempeño) y una hipótesis clara y comprobable sobre cómo y por qué ocurrirá el cambio, de acuerdo con la teoría del cambio, nos ayudarán a crear una hoja de ruta para saber dónde estamos, dónde queremos estar, cómo vamos a llegar a ese punto y cómo sabremos si hemos logrado nuestro objetivo.

De igual manera, estas herramientas nos ayudan a crear una descripción integral de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto específico<sup>12</sup> (En el **Cuadro 2** se proporciona más información sobre la GBR y la teoría del cambio).

<sup>11</sup> Para el tema de empoderamiento y EDH, consulte el informe, *Evaluating HRE for Enhanced Community Participation in Decision-Making*, disponible en inglés.

<sup>12</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Results-Based Management Handbook*, disponible en inglés (2011); y Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas. *Results-Based Management in the United Nations System*, disponible en inglés (2017).

## Cuadro 2 – Más sobre la GBR y la teoría del cambio

### El enfoque de la GBR

La GBR es un enfoque de gestión de programas/proyectos que integra estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. La GBR ayuda a aclarar, desde etapas tempranas, el propósito de un programa o proyecto y, por lo tanto, los resultados esperados. Esta metodología implica definir, en primer lugar, los resultados que estamos buscando y, a continuación, pensar en las actividades y recursos necesarios para alcanzarlos. En cada nivel hay que sumar los resultados para generar los resultados del siguiente nivel.

La GBR también ayuda a gestionar de manera más efectiva la implementación del proyecto, ya que modifica sus actividades para lograr mejor los resultados esperados en lugar de gestionar únicamente en función de las actividades.

### Teoría del cambio

La teoría del cambio es una metodología de planeación y evaluación, que explica cómo una intervención particular lleva a los resultados esperados y, finalmente, contribuye a los impactos deseados. Dentro del ámbito de la evaluación, la teoría del cambio proporciona un marco para definir y medir resultados, lo que es parte fundamental de la gestión para lograr resultados.

La teoría del cambio surgió a partir de la teoría y evaluación de programas a mediados de la década de 1990. Ofrece una nueva forma de analizar las teorías que influyen en los programas e iniciativas que buscan cambios sociales y políticos, que por naturaleza son complejos y dependen de numerosos factores. La teoría del cambio es un complemento efectivo para la GBR porque no se enfoca únicamente en determinar si un programa es efectivo o no, sino que también pretende explicar cómo y por qué es efectivo. Nos ayuda a entender las condiciones que afectan a un proyecto y las motivaciones y contribuciones de varios actores.

Fuentes: Stein, Danielle y Craig Valters, *Understanding theory of change in international development*. The Justice and Security Research Programme y The Asia Foundation (2012); ACNUDH y Equitas. *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*. Serie de capacitación profesional N° 18. Montreal: ACNUDH y Equitas (2011).

El enfoque basado en derechos humanos (EBDH) y la incorporación de la perspectiva de género se refuerzan mutuamente y le ofrecen un valor agregado a la gestión basada en resultados y a la teoría del cambio, ya que nos ayudan a definir los resultados y el proceso mediante el cual se logran.<sup>13</sup> Para lograr la igualdad de género,<sup>14</sup> un derecho humano fundamental, debemos incorporar una perspectiva de género en las actividades de EDH. El EBDH integra los estándares y principios internacionales de derechos humanos en las actividades de desarrollo, incluyendo los derechos humanos de las mujeres, la prohibición de la discriminación y la participación e inclusión de las y los titulares de

<sup>13</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Technical Briefs Aligned with Results-Based Management Handbook*, disponible en inglés, (2014), págs. 17-18.

<sup>14</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. *Human Rights-based Approach to Programming*, disponible en inglés, (2016).

derechos, especialmente de las personas o grupos en situación de vulnerabilidad o discriminados. Este enfoque también busca que las y los titulares de deberes se responsabilicen de cumplir sus obligaciones de derechos humanos.<sup>15</sup>

## 2.3. Resultados de la educación en derechos humanos

Los resultados de los programas de EDH, medidos ya sea a corto, medio o largo plazo, están por *cam-  
biar*. El cambio relacionado con nuestro trabajo de EDH ocurre a diferentes niveles sociales: el de las personas, el de las organizaciones/grupos y el de la comunidad/sociedad en general.<sup>16</sup> Los programas de educación y formación en derechos humanos traerán cambios en el conocimiento y las habilidades que se relacionan con los derechos humanos, así como en sus actitudes y comportamientos, permitiendo el empoderamiento de las personas para actuar por el goce de los derechos humanos y generar un cambio social en sus organizaciones, instituciones y comunidades.

Los resultados a largo plazo, impactos o resultados finales que buscamos lograr por medio de la EDH son, en esencia, elementos fundamentales de una cultura de derechos humanos. Estos incluyen:

- respeto a los derechos humanos y a la libertad fundamental;
- respeto a la diversidad y aceptación de todas las personas y pueblos;
- completo desarrollo de la personalidad humana y el sentido de dignidad;
- igualdad de género;
- participación efectiva de todas las personas en una sociedad libre y democrática, y
- sociedades pacíficas.<sup>17</sup>

### Cuadro 3 – Terminología usada en los resultados

Hay varias formas de expresar los resultados en la GBR. Muchas organizaciones internacionales y donantes usan los términos producto, resultado o impacto para hacer referencia a los resultados a diferentes niveles.

En esta herramienta, para ser consistentes con la terminología del Manual de evaluación, usamos los **términos resultado inmediato, resultado intermedio y resultado final** (impacto).

- Los resultados inmediatos son cambios relacionados directamente con las actividades del proyecto.
- Los resultados intermedios son cambios que se espera que ocurran de forma lógica una vez que se hayan logrado los resultados más inmediatos.
- El resultado final es el cambio de más alto nivel al que contribuye una organización, política, programa o proyecto a través del logro de uno o más resultados intermedios.

<sup>15</sup> Grupo de evaluación de las Naciones Unidas. *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación*, (2014), pág. 30.

<sup>16</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Equitas. *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos. Serie de capacitación profesional N°18*. Montreal: ACNUDH y Equitas, (2011), pág. 10.

<sup>17</sup> Naciones Unidas. *Plan de acción para la tercera etapa (2015-2019) del Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos*, (2014), párr. 4.

Una imagen útil para concebir el cambio que puede ocurrir con el tiempo como resultado de las actividades de capacitación en derechos humanos es la de **“las ondas que crea la piedra que arrojamos al agua.”**<sup>18</sup> Hay que recordar que el empoderamiento es un resultado clave de la EDH y que es *“un proceso que comienza con la persona y se ramifica para abordar a toda la comunidad.”*<sup>19</sup> La imagen de las ondas que crea la piedra que arrojamos al agua captura muy bien esta idea del cambio a lo largo del tiempo:

- **El contacto de la piedra con el agua:** Los efectos inmediatos del programa de derechos humanos en las y los estudiantes (reacciones y aprendizaje a corto plazo o resultado inmediato);
- **Las ondas que se crean cerca del punto de caída:** El conocimiento, las habilidades, los valores y las actitudes que las y los estudiantes transmiten a otras personas en su ambiente; la zona de ondas que se crea cerca del punto de caída es donde comienza el cambio social (resultado a medio plazo o resultado intermedio);
- **Las ondas que llegan hasta la orilla:** El impacto que tiene el programa de capacitación en derechos humanos a lo largo del tiempo en el entorno social más amplio; es en las transformaciones que observamos “en la orilla” donde podemos reconocer el cambio social (resultado a largo plazo o resultado final). Sin embargo, debemos tener presente que existen otros factores, además de la piedra que arrojamos al agua (es decir, nuestro programa de capacitación en derechos humanos), que también contribuyen a las ondas que llegan a la orilla y que, en este caso, representan el cambio social.



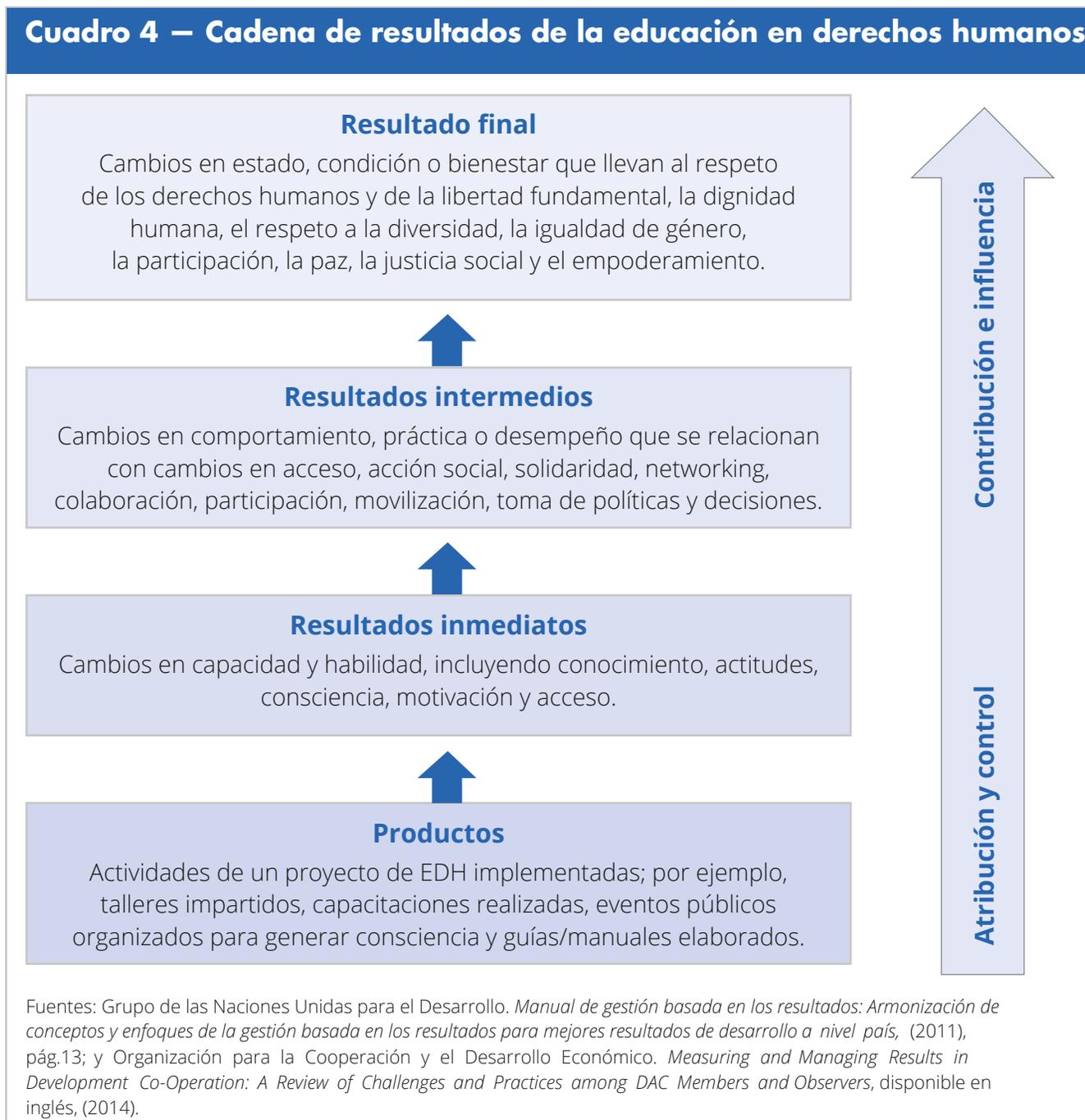
Foto de Isiah Gibson en Unsplash. Texto superpuesto en la imagen original.

<sup>18</sup> Véase el ejemplo ilustrativo de los cambios a lo largo del tiempo.

<sup>19</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Equitas. *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos. Serie de capacitación profesional N° 18.* Montreal: ACNUDH y Equitas, (2011), pág. 55.

### 2.3.1. Cadena de resultados de la educación en derechos humanos

La cadena de resultados es una herramienta utilizada en la gestión basada en resultados (GBR) que nos permite mapear un programa o proyecto como una cadena de resultados lógicamente vinculada, que ilustra las conexiones o relaciones lógicas entre las actividades y los diferentes niveles de resultados.<sup>20</sup> El diagrama del **Cuadro 4** ilustra una cadena de resultados que describe los tipos de resultados a los que los programas de EDH deberían aspirar.



<sup>20</sup> *Ibid.*, pág. 57.

Como se ilustra en el **Cuadro 4**, los resultados pueden ser inmediatos, intermedios o finales. Las categorías de los cambios señalados también fueron identificadas durante consultas realizadas por Equitas y el ACNUDH con personas formadoras en derechos humanos a nivel internacional. A continuación, se explican con mayor detalle (**sección 2.4**).

Atribuir ciertos tipos de cambios a un nivel específico no significa que no puedan ocurrir en un nivel inferior o superior. Por ejemplo, dependiendo del contexto del proyecto y su teoría del cambio, los cambios en el acceso pueden ocurrir a nivel de cambio inmediato o intermedio.<sup>21</sup> Los cambios en actitudes también pueden comenzar a desarrollarse a nivel inmediato, pero generalmente requieren más tiempo, ya que son complejos en su naturaleza y generalmente ponen en cuestión los valores y creencias personales, así como temas de identidad. Sin embargo, se espera que los cambios mencionados en el diagrama ocurran a los niveles indicados.

En la escala, junto al diagrama, se muestra el nivel de control que tenemos sobre los resultados; ilustra que entre más avanzamos en la cadena de resultados, menos control tenemos sobre ellos. A pesar de que los resultados inmediatos contribuyen a los resultados intermedios y ambos contribuyen al resultado final, también debemos reconocer que no podemos atribuir el logro de resultados solamente a nuestra iniciativa. Como personas formadoras en derechos humanos contribuimos a los resultados de la EDH a largo plazo junto con otras organizaciones, programas, grupos sociales, gobiernos, donantes y otros actores.<sup>22</sup>

## 2.4. Formular resultados para los programas de educación en derechos humanos

Formular claramente los resultados de los programas de EDH facilita mucho el desarrollo de indicadores efectivos para su medición. También es importante tener una sólida teoría del cambio, ya que nos proporciona un panorama claro de por qué estamos trabajando para lograr los resultados específicos y cómo planeamos llegar a ellos.

Para garantizar el empoderamiento y el cambio social, es importante trabajar con las partes interesadas en el programa a través del proceso de desarrollo de resultados y la teoría del cambio. Las partes interesadas son personas u organizaciones que invierten en el programa de EDH, quieren conocer los resultados del programa o tienen algún interés en los resultados.

Involucrar a las partes interesadas en el desarrollo de los resultados fomentará su posesión del programa y nos permitirá mayor efectividad al capturar los cambios clave que reflejan los resultados deseados.

Los resultados deben ser apropiados para el ambiente, los recursos y las capacidades existentes y potenciales; si no, habrá que ajustar la formulación de los resultados. Además, pueden hacer que surjan

<sup>21</sup> Global Affairs Canada. *Results-Based Management for International Assistance Programming: A How to Guide*, disponible en inglés, (2016), pág.12.

<sup>22</sup> John Mayne. *Contribution Analysis: Making Causal Claims in the Face of Complexity*, disponible en inglés. Toronto: The Evaluation Centre for Health Intervention, (2015).

expectativas que no se pueden cumplir, lo que podría socavar el programa en general.<sup>23</sup> A continuación, se encuentra una breve descripción del proceso para desarrollar resultados para la EDH.

### 2.4.1. Cómo formular los resultados esperados

Los resultados esperados deben estar redactados de forma simple para que puedan ser entendidos por un público general y no solo por especialistas en la materia. El resultado expresa solamente un cambio esperado, es lo suficientemente específico para que podamos medirlo, y es realista y alcanzable. El resultado se redacta en tiempo pasado y debe indicar lo siguiente:

- la **dirección** del cambio esperado (por ejemplo, aumentado, fortalecido, mejorado);
- **qué** va a cambiar;
- **quién** experimentará el cambio, y
- **en dónde** se espera que suceda el cambio (la ubicación).<sup>24</sup>

El orden de los diferentes elementos puede variar; sin embargo, es importante incluirlos y enfocarse solamente en una idea por resultado. En el **Cuadro 5**, que se encuentra a continuación, se puede observar un ejemplo de dos formulaciones comunes.

**Cuadro 5 — Ejemplo de formulaciones de resultados esperados**

| FORMULACIÓN 1 |                                                                                                 |                                                                                     |                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| DIRECCIÓN     | QUÉ                                                                                             | QUIÉN                                                                               | DÓNDE                                     |
| Mayor         | acceso a las herramientas tecnológicas de trabajo en equipo y colaboración                      | de las organizaciones que trabajan en la protección de los derechos de las minorías | en comunidades seleccionadas en el país X |
| Mejor         | motivación para participar en acciones conjuntas y colaborativas                                | de las y los formadores en derechos humanos                                         | en la comunidad X                         |
| Mayor         | cumplimiento de las leyes y prácticas existentes que protegen y promueven la igualdad de género | por parte de las y los policías                                                     | en la ciudad X                            |

<sup>23</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Manual de gestión basada en los resultados: Armonización de conceptos y enfoques de la gestión basada en los resultados para mejores resultados de desarrollo a nivel país*, (2011).

<sup>24</sup> Global Affairs Canada. *Results-Based Management*, disponible en inglés, (2016), págs. 37-38 y *Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library, Measuring Outcomes*, disponible en inglés, (2010), págs. 14-15.

| FORMULACIÓN 2 |                                                                                  |                                                                                   |                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| DIRECCIÓN     | QUÉ                                                                              | QUIÉN                                                                             | DÓNDE              |
| Mejor         | acceso a la información sobre políticas gubernamentales                          | por parte de la sociedad civil                                                    | en la provincia X  |
| Mayor         | capacidad para participar en la toma democrática de decisiones                   | de las y los miembros comunitarios, especialmente, de mujeres y grupos marginados | en sus comunidades |
| Fortalecidas  | las habilidades para realizar acciones que afectan los programas socioeconómicos | de las y los miembros comunitarios, especialmente, de mujeres y grupos marginados | en el país X       |

## 2.4.2. Identificar el resultado final

El primer resultado a desarrollar es el resultado a largo plazo o el resultado final. Esta es la razón de ser del programa o proyecto de EDH. Representa el cambio sostenible en las vidas (es decir, estado, condición, bienestar) de mujeres, hombres, niñas y niños, o de personas que no se adhieren a las normas de género de mujer y hombre construidas socialmente, en las comunidades o sociedades donde se ha implementado el proyecto o programa. Se espera que el resultado final vaya más allá de la vida útil del programa; sin embargo, se busca que el programa haya contribuido significativamente a este resultado junto con otras intervenciones concurrentes relacionadas. En este sentido, también es importante ser realista al desarrollar el resultado final para garantizar que pueda demostrar las formas en las que el programa de EDH ha contribuido. Solo hay un resultado final para el programa o proyecto.

El resultado final captura el éxito del programa o proyecto de EDH. Para formularlo debemos preguntarnos:

- *¿Por qué estamos realizando el programa de EDH?*
- *¿Qué cambios en estado, condición o bienestar se espera que experimenten aquellas personas que se beneficiarán del programa en última instancia?*

Los tipos de resultados finales a los que deberíamos aspirar a través de nuestros programas de EDH, como se ilustra en la cadena de resultados anterior (**sección 2.3**), se enfocan en el respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales, la dignidad humana, el respeto a la diversidad, la igualdad de género, la participación, la paz, la justicia social y el empoderamiento; todos estos son esenciales en la cultura de derechos humanos.

Algunos ejemplos de **resultados finales** podrían ser:

- mayor empoderamiento de mujeres y hombres, niñas y niños y grupos marginados en el país Y para que disfruten y ejerzan sus derechos humanos;

- procesos de toma de decisiones democráticas más inclusivos en los cuales las mujeres y grupos marginados tengan una voz igualitaria en países seleccionados;
- un ambiente social y político más inclusivo para la gente que se autoidentifica como LGBTI en el país X; y
- comunidades más igualitarias en las que las y los actores clave, incluyendo a los niños, niñas y jóvenes, tomen el liderazgo para promover un mayor respeto a los derechos humanos.

### 2.4.3. Identificar los resultados intermedios

Una vez que el resultado final está claro, el siguiente paso es desarrollar resultados intermedios, mismos que contribuyen de manera significativa al resultado final. Estos son cambios esperados en comportamiento, práctica o desempeño no solo de aquellas personas que están directamente involucradas en el programa de EDH sino que también de organizaciones, vecindarios y familias que las rodean y que se ven afectados por el programa. Estos cambios se logran generalmente al final del programa y se espera que ocurran de forma lógica una vez que se hayan logrado los resultados más inmediatos. Aunque solo hay un resultado final, puede haber varios resultados intermedios, idealmente entre dos y tres. Para desarrollar los resultados intermedios debemos preguntarnos:

*¿Qué cambios en comportamiento, práctica o desempeño van a experimentar las y los participantes al final del programa de EDH? (Teniendo presente cómo estos cambios también contribuirán al resultado final del programa).*

En la EDH, los resultados intermedios se enfocan en temas como mayor acceso, participación en la acción social, solidaridad, trabajo en redes, colaboración, práctica y participación, y contribuciones a los cambios en las políticas y los procesos de toma de decisiones. Algunos ejemplos de resultados intermedios son:

- acciones sociales más efectivas por parte de las personas, especialmente mujeres y grupos marginados, para que sus gobiernos rindan cuentas en el país X;
- políticas de instituciones públicas más robustas para responder a las diversas necesidades y derechos de las personas, especialmente de las mujeres y grupos marginados en el país X;
- mayor acceso a la justicia para las mujeres en el país X; y
- mejor colaboración entre las organizaciones de mujeres que trabajan para combatir la violencia doméstica en una comunidad rural X.

### 2.4.4. Identificar los resultados inmediatos

Finalmente hay que definir los resultados inmediatos. Los resultados inmediatos provienen directamente de una actividad de EDH (producto). En su mayoría hacen referencia a los cambios esperados entre las personas que participan directamente en nuestras actividades de EDH. En este nivel tenemos el mayor grado de control y, por lo tanto, podemos hacer conexiones razonables entre nuestras actividades de EDH y los resultados específicos. Debe haber aproximadamente entre uno y tres resultados inmediatos por cada resultado intermedio. Para desarrollar estos resultados debemos preguntarnos:

¿Qué **cambios en capacidad/habilidad** (es decir, conocimiento, habilidades, actitudes, consciencia, motivación y acceso) experimentarán los participantes del programa de EDH? (También teniendo presente cómo contribuirán a los resultados intermedios).

A continuación se proporcionan algunos ejemplos:

- mayor capacidad de las y los formadores en derechos humanos para acompañar a las y los miembros comunitarios, especialmente, a mujeres y grupos marginados, para realizar acciones comunitarias con el objetivo de mejorar su participación en la toma de decisiones democráticas de sus comunidades;
- más capacidad de las y los miembros comunitarios, especialmente, de mujeres y grupos marginados, para participar en la toma de decisiones democráticas en sus comunidades;
- habilidades fortalecidas de las y los miembros comunitarios, especialmente, de mujeres y grupos marginados, para realizar acciones que contribuyan a cambios en las políticas y programas socioeconómicos en el país X;
- más motivación de las y los formadores en derechos humanos y miembros comunitarios, especialmente, de mujeres y grupos marginados, para participar en acciones colaborativas que influyan en políticas y programas socioeconómicos en países seleccionados; y
- mayor consciencia de la policía del distrito X sobre su responsabilidad de proteger los derechos humanos.

## 2.5. Unir todo en un modelo lógico

Organizar las actividades, los productos y los resultados de la EDH en una figura gráfica ilustrativa, como en un modelo lógico, ayuda a presentar los componentes clave de un programa o proyecto de forma clara y lógica.

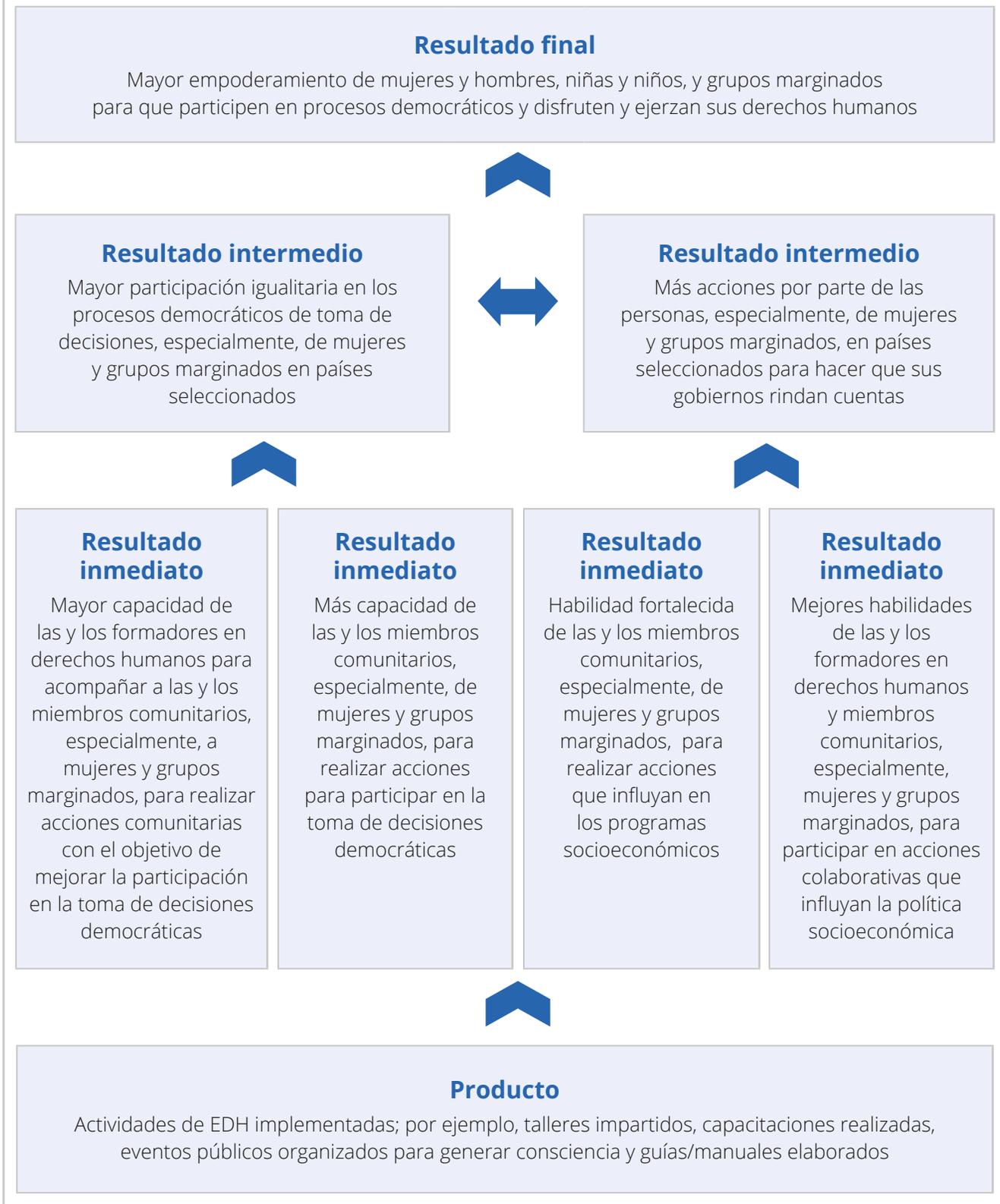
Mientras que la cadena de resultados proporciona un modelo conceptual de cómo un programa de EDH desglosa el cambio en bloques (ver **sección 2.3**), el modelo lógico es una herramienta más completa. Ayuda a contar la historia del programa de EDH describiendo las actividades planeadas, así como sus productos y resultados. El modelo lógico ilustra la teoría del cambio del programa e incluye varias vías complementarias que, en combinación, llevan a un resultado final. Aunque las vías del cambio fluyen de manera vertical, hay que tener en mente que en realidad también existe una relación dinámica, complementaria y horizontal entre las diferentes vías dentro de un modelo lógico. Generalmente, el modelo lógico también está acompañado por una narrativa de teoría del cambio para el programa de EDH, la cual explica el **cómo** y el **por qué** del cambio previsto por el programa.

Al desarrollar un modelo lógico es importante comenzar primero con el resultado final y después decidir las actividades que deben realizarse. Hay que tener en cuenta que llegar a un resultado puede requerir varias actividades y que el modelo lógico es un documento de trabajo en el que se incorporan cambios y va mejorando con el tiempo y conforme se implementa el programa<sup>25</sup>.

El **Cuadro 6** ilustra el ejemplo de un modelo lógico para un programa o proyecto de EDH:

<sup>25</sup> *Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library, Measuring Outcomes*, disponible en inglés, (2010), pág. 17.

## Cuadro 6 – Ejemplo de un modelo lógico para un programa de EDH





## Parte 3

# Indicadores para la educación en derechos humanos

En esta parte se describen los pasos consecutivos para el desarrollo de indicadores que miden los resultados de la EDH.

3.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos

3.2. Indicadores proxy

3.3. Desarrollar indicadores para la educación en derechos humanos

3.3.1. Unidad de medida

3.3.2. Unidad de análisis  
(qué debemos medir)

3.3.3. Contexto

3.4. Indicadores con perspectiva de género

3.5. Desagregar datos para los indicadores

3.6. Desarrollar indicadores SMART

3.7. Línea base y metas

3.7.1. Línea base

3.7.2. Metas

## Parte 3 – Indicadores para la educación en derechos humanos

La medición de los resultados de acciones sociales, como de la EDH, es una tarea compleja y desafiante; por dicha razón es esencial desarrollar “buenos” indicadores que puedan capturar de forma efectiva la evidencia del progreso hacia los cambios o resultados clave. Los indicadores para la educación en derechos humanos nos ayudan a entender la evidencia o pruebas requeridas para demostrar el progreso hacia los resultados que buscamos lograr en un programa o proyecto de educación en derechos humanos. Nos “indican” lo que deberíamos observar en términos de calidad, cantidad y tiempo, para verificar si, o a qué grado, se está haciendo progreso hacia lo que buscamos alcanzar con nuestro trabajo de EDH. Nos permiten medir los resultados reales y compararlos con los resultados planeados o esperados; por lo tanto, deben relacionarse directamente con los resultados que están midiendo. En este sentido pueden ser considerados “indicadores de desempeño”, ya que su objetivo principal es permitir la verificación de cambios producidos por cualquier intervención, como de EDH, en comparación con lo planeado.

Los indicadores responden preguntas como: ¿Cómo sabremos si los cambios ocurrieron? ¿Cómo sabremos cuando se hayan logrado los resultados planeados? Pensar con antelación en los posibles métodos de recolección de datos nos ayudará a saber si los indicadores son lo suficientemente específicos. Antes de establecer los indicadores, hágase preguntas como las siguientes para determinar si van a funcionar:

- ¿Cómo puedo “ver” el cambio? (*¿Por medio de qué tipo de observación?*)
- ¿Cómo puedo “escuchar” el cambio? (*¿Por medio de entrevistas? ¿De grupos focales?*)
- ¿Cómo puedo “leer” el cambio? (*¿Por medio de encuestas? ¿En informes?*)

Aquí un ejemplo de un resultado para un programa nacional de EDH:

*Las mujeres jóvenes han aumentado su capacidad de participación en su consejo juvenil nacional.*

- Cuando piensa en aumentar la capacidad, ¿qué le viene a la mente? ¿Cómo sabrá cuándo aumentó la capacidad de las mujeres? ¿Qué preguntas haría?
- De forma similar, ¿qué medida incluiría para saber si aumentó la participación? ¿Cómo participan las mujeres jóvenes? ¿Por medio de la asistencia? ¿Por el número de veces que hablan o son escuchadas? ¿Por su papel en la toma de decisiones dentro del consejo?
- En general, ¿qué observaría para saber si su capacitación ayudó a las mujeres jóvenes a participar en su consejo juvenil nacional?

Esta herramienta tiene como objetivo guiar a las personas educadoras en derechos humanos y a otras partes interesadas para que desarrollen y usen indicadores de forma efectiva. Para que los indicadores proporcionen información adecuada deben poder medir los cambios en los resultados correspondientes. Los indicadores deben ser mediciones que pueden verse, escucharse, contarse, reportarse o enumerarse usando algún tipo de método de recolección de datos.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> *Strengthening Nonprofits: A Capacity Builder's Resource Library, Measuring Outcomes*, disponible en inglés, (2010), pág. 19.

## 3.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos

De acuerdo con el marco de gestión basada en resultados se usan dos tipos de indicadores para medir los resultados de un programa o proyecto: **indicadores cuantitativos**, que miden cantidades, e **indicadores cualitativos**, que capturan percepciones, juicios o actitudes.<sup>27</sup> La combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos nos ayuda generalmente a revelar detalles y obtener más información sobre lo que ocurre.

Por ejemplo, para medir el progreso hacia la igualdad de género, el indicador **cuantitativo** “Número de mujeres seleccionadas como parlamentarias para la siguiente elección” es un indicador válido. Sin embargo, agregar otro indicador, ya sea cualitativo o cuantitativo, puede ayudarnos a entender mejor otras dinámicas en juego, en este caso, el progreso hacia la igualdad de género.<sup>28</sup>

Algunos ejemplos pueden ser:

- porcentaje de mujeres parlamentarias que cree que su voz está haciendo una diferencia en la toma de decisiones (cualitativo); y
- proporción de mujeres y hombres parlamentarios/os (cuantitativo).

Dada la complejidad de la EDH, ambos tipos de indicadores son relevantes. La elección del tipo de indicadores depende de qué se requiere para respaldar la validez de los hallazgos. Debe utilizar indicadores que le den la mejor información posible sobre los temas que se están evaluando.

A continuación se explican los indicadores cuantitativos y cualitativos con más detalle.

Los **indicadores cuantitativos** miden cantidades y generalmente se expresan en número, porcentaje, índice o proporción. Dependen de la información de objetos, hechos o eventos directamente observables o verificables. Algunos ejemplos pueden ser:

- *proporción de mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones;*
- *porcentaje de niñas y niños que asiste a la primaria;*
- *número de jóvenes (f/m/x)<sup>29</sup> que participa en un proyecto de acción comunitaria;*
- *frecuencia de actividad de una minoría comunitaria en una práctica en línea (por ejemplo, publicaciones, vistas, etc.); y*
- *proporción de mujeres y hombres que asiste a la sesión de capacitación de igualdad de género.*

<sup>27</sup> Gremillet, Patrick. *Results-Based Management in UNDP*. Centro regional del PNUD en Bratislava, Management Practice, disponible en inglés, (2011) y el Departamento para el Desarrollo Internacional. *How to note: A DFID practice paper. Guidance on using the revised Logical Framework*, (2011), pág. 27.

<sup>28</sup> Cheyanne Church y Mark Rogers. *Designing for Results, Integrating, Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, disponible en inglés, (2006), págs. 50-51.

<sup>29</sup> Como se indica en el glosario, f/m/x nos permite desagregar el sexo y género de diversos participantes al usar f (femenino), m (masculino) y x (indeterminado/intersexo/no especificado). Dependiendo del contexto de su programa de EDH, usted puede elegir si desea desagregar los datos por género usando f/m o f/m/x.

Los **indicadores cualitativos** capturan los juicios, las opiniones, las percepciones, los sentimientos y las actitudes de las personas hacia cierta situación o tema. Por ejemplo:

- *sensibilidad hacia...* por ejemplo, los derechos de las mujeres y niñas;
- *actitudes hacia...* por ejemplo, minorías étnicas;
- *satisfacción con...* por ejemplo, sesiones de capacitación;
- *influencia sobre...* por ejemplo, toma de decisiones;
- *relevancia de...* por ejemplo, material de capacitación;
- *conciencia sobre...* por ejemplo, los estándares de derechos humanos;
- *confianza en...* por ejemplo, hacer algo;
- *percepción de...* por ejemplo, utilidad;
- *percepción de prospectos...* por ejemplo, de paz;
- *apertura hacia...* por ejemplo, gente nueva, y
- *sentido de...* por ejemplo, bienestar.

Debido a la clase de resultados que estamos buscando en la EDH, los dos tipos de indicadores son importantes. Los datos recogidos usando indicadores cualitativos nos ayudan a entender el cómo y el por qué de un programa o proyecto de EDH. Lo que hace que un indicador sea cualitativo es que mide un elemento cualitativo (por ejemplo, una creencia, percepción u opinión).

Es importante mencionar que los indicadores cualitativos pueden ser cuantificados. Algunas formas de *cuantificar* los datos cualitativos incluyen:

- **Codificar** los datos (por ejemplo, analizar y categorizar los datos cualitativos para después contar las respuestas por categoría);
- **Usar porcentajes y números** para cuantificar los datos cuantitativos; por ejemplo, si queremos saber la calidad de nuestro material de capacitación, un indicador cualitativo podría ser:  
*Porcentaje o número de personas capacitadas que considera que el material es útil.*
- **Proporcionar una escala** que ofrezca alguna medida de la magnitud del cambio. Por ejemplo:  
*Nivel de confianza (en una escala de cuatro puntos) de las personas jóvenes (f/m/x) en su capacidad de influir en las decisiones políticas de su comunidad.*  
*Grado de apertura (en una escala de cuatro puntos) de quienes toman decisiones para incluir a personas jóvenes (f/m/x) en el proceso de toma de decisiones.*

Estos métodos nos permitirán sacar conclusiones sobre el progreso que se hace para lograr los resultados. Hay que recordar que, a pesar de que estamos cuantificando un indicador cualitativo, debemos ver más allá de los números. Si el indicador en cuestión se relaciona con algún tipo de juicio, opinión, percepción, sentimiento o actitud, este sigue siendo cualitativo; en otras palabras, a pesar de que se presente el indicador de forma numérica, la naturaleza de la información sigue siendo cualitativa.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Gremillet, Patrick. *Results-Based Management in UNDP*. Centro regional del PNUD en Bratislava, Management Practice, disponible en inglés, (2011) y el Departamento para el Desarrollo Internacional. *How to note: A DFID practice paper. Guidance on using the revised Logical Framework*, (2011), pág. 27.

## 3.2. Indicadores proxy

Usamos indicadores proxy o indirectos cuando no somos capaces de presentar la evidencia más directa del resultado esperado. Estos indicadores dependen de observaciones que pueden aproximar o representar los cambios deseados.<sup>31</sup> A continuación se proporcionan algunos ejemplos:

- Al medir la igualdad de género, un indicador ideal para conocer la influencia de las organizaciones de mujeres en la legislación podría ser el grado al que las medidas propuestas realmente se incorporan a la ley. Sin embargo, hasta que se apruebe una ley que pueda prestarse a dicho análisis, un indicador proxy de la influencia de las mujeres podría ser: *la cantidad de personas parlamentarias que, según los medios de comunicación, respalda las opiniones de las organizaciones de mujeres sobre la legislación propuesta.*<sup>32</sup>
- No hay muchas medidas directas que puedan usarse para medir la preparación escolar de las niñas y los niños; en cambio, se utiliza una serie de medidas indirectas para estimarla. Estas pueden incluir: *la participación de niñas y niños en preescolares que ofrecen programas adecuados para su edad y desarrollo, la exposición de los padres a los servicios de educación para padres y los niveles de alfabetización de la familia.*<sup>33</sup>

## 3.3. Desarrollar indicadores para la educación en derechos humanos

Para desarrollar indicadores apropiados que midan el progreso hacia los resultados deseados en nuestros programas de educación en derechos humanos, los resultados de los programas de EDH deben ser claros (consulte la **Parte 2** para saber cómo desarrollar resultados de EDH). Para cada resultado identificado, habrá un rango de indicadores posibles que nos permitirá medir el resultado con varios grados de certidumbre.

Los indicadores deben ser relevantes y significativos para el contexto, deben proporcionar evidencia específica y debe ser fácil reunir la información que necesitamos para ellos. Ningún indicador es inherentemente mejor que otro; elegir los indicadores dependerá de la relación que tengan con el resultado que intentan describir. Hay que tener presente que es esencial involucrar a las partes interesadas a lo largo del proceso si queremos garantizar el desarrollo de resultados e indicadores adecuados.

---

<sup>31</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Technical Briefs Aligned with Results-Based Management Handbook*, disponible en inglés, (2014), pág. 2.

<sup>32</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Equitas. *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos. Serie de capacitación profesional N° 18*. Montreal: ACNUDH y Equitas, (2011), pág. 265.

<sup>33</sup> Harvard Family Research Project. *Measurement Tools for Evaluating Out-of-School Time Programs: An Evaluation Resource*, disponible en inglés, (2011).

Los indicadores están compuestos por tres elementos: *Una unidad de medida, una unidad de análisis y un contexto*.<sup>34</sup> Estos se describen con más detalle a continuación.

**Indicador = unidad de medida + unidad de análisis + contexto**

### 3.3.1. Unidad de medida

La unidad de medida es el primer elemento del indicador. Es un *número, porcentaje, nivel, grado, frecuencia o proporción*. Es importante tener presente la noción de proporcionalidad relacionada con la unidad de medida; por ejemplo, si su unidad de medida es el número de estudiantes que reporta un cambio de actitud frente a un grupo marginado hay que indicar, cuando sea posible, el número total de estudiantes que se está considerando.

Como se menciona en la **sección 3.1**, los indicadores cuantitativos son por naturaleza unidades de medida, ya que representan cantidades. Los indicadores cualitativos también pueden ofrecer mediciones por medio de códigos o escalas.

### 3.3.2. Unidad de análisis (qué debemos medir)

La unidad de análisis es *quién* o *qué* será observado para determinar el nivel de logro de nuestro resultado deseado. En otras palabras, las unidades de análisis son las personas u objetos cuyas características serán medidas.

Por ejemplo, si el resultado esperado es mayor *acceso a educación primaria para las niñas en el país Y*, algunas formas en las que podríamos medir son:

- número de **niñas** inscritas en escuela primaria;
- número de **familias** que fomenta la asistencia de las niñas a la escuela;
- la condición de los **caminos** que conectan las casas de las niñas con las escuelas;
- cantidad de **cuotas** escolares; y
- cambios en **políticas/leyes** relacionadas con la inclusión de las niñas en la educación primaria.

Cualquiera de estos indicadores o combinación de ellos podría darnos evidencia sobre el progreso que se está logrando en el resultado esperado de **Mayor acceso a educación primaria para las niñas en el país Y**. Definir el resultado y hablar del contexto con las partes interesadas nos permitirá determinar la unidad de análisis adecuada.

Hay varias categorías de unidades de análisis. A continuación se presentan ejemplos relevantes.

<sup>34</sup> Global Affairs Canada. *Results-Based Management*, (2016).

**Personas (hombres o mujeres, incluyendo las personas que no se adhieren a las normas de género de hombre o mujer socialmente construidas):** las personas son la unidad de análisis más común en la EDH; incluyen beneficiarios directos e indirectos de nuestras actividades y programas de educación en derechos humanos. Algunos ejemplos relevantes incluyen:

- participantes en nuestras actividades de EDH
- personas que pertenecen a la comunidad
- ciudadanas y ciudadanos
- funcionarias y funcionarios públicos
- personas que son líderes comunitarios
- niñas y niños
- jóvenes
- educadores y educadoras
- periodistas
- policías
- juezas y jueces
- personas que son líderes religiosos
- personal militar
- guardias fronterizas

**Grupos/organizaciones/instituciones sociales:** estas son agrupaciones con características definidas compartidas; pueden incluir asociaciones informales o asociaciones más formales y organizadas. Algunos ejemplos relevantes incluyen:

- familias
- grupos étnicos
- nacionalidades
- asociaciones religiosas locales
- movimientos sociales
- departamentos de policía
- prisiones/cárceles/centros de detención
- coaliciones/redes
- comisiones de derechos humanos
- departamentos gubernamentales
- organizaciones comunitarias
- organizaciones no gubernamentales
- organizaciones internacionales
- empresas

**Artefactos sociales y culturales:** cosas creadas por humanos, como ambientes construidos, objetos, arte y música, publicidad, lenguaje, documentos escritos y plataformas digitales; la lista es infinita. Algunos ejemplos relevantes incluyen:

- políticas
- informes
- fotografías
- murales
- exhibiciones
- publicaciones (por ejemplo, manuales, libros, boletines, periódicos, revistas)
- leyes
- talleres
- sesiones de capacitación
- foros
- diálogos
- productos de las redes sociales (por ejemplo, podcasts, webinars, blogs, publicaciones en facebook/instagram/twitter y páginas web)

### 3.3.3. Contexto

El contexto es el componente final del indicador. Es el conjunto de circunstancias que especifican el aspecto particular del resultado que busca medir el indicador.

Por ejemplo, si el resultado esperado es una mayor *participación de las mujeres jóvenes en los procesos de toma de decisiones en la comunidad X* y se ha determinado que una forma de medir su participación es ver cuántas mujeres jóvenes participan en el consejo juvenil local, entonces el contexto podría ser *participando en el consejo juvenil local*.

El **Cuadro 7** muestra la estructura de los indicadores con algunos ejemplos.

## Cuadro 7 – Ejemplos de indicadores

| UNIDAD DE MEDIDA                                        | UNIDAD DE ANÁLISIS                                                         | CONTEXTO                                                    |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores cuantitativos</b>                        |                                                                            |                                                             |
| Número de                                               | mujeres jóvenes capacitadas (desagregadas por edad)                        | que participa en el consejo juvenil local                   |
| Porcentaje de                                           | personas (f/m/x) capacitadas                                               | que implementó sus planes de transferencia de aprendizaje   |
| Porcentaje de                                           | iniciativas comunitarias                                                   | con enfoques que integran la igualdad de género             |
| <b>Indicadores cualitativos</b>                         |                                                                            |                                                             |
| Nivel de participación (en una escala de cuatro puntos) | de las y los miembros comunitarios (desagregados por sexo y origen étnico) | en acciones colaborativas para la paz                       |
| Porcentaje de                                           | mujeres (desagregadas por edad y región)                                   | motivadas para trabajar en el campo de los derechos humanos |

## 3.4. Indicadores con perspectiva de género

Es fundamental que los programas de EDH tengan resultados e indicadores, así como líneas base y objetivos relacionados que nos permitan medir los cambios en la igualdad de género (consulte el **Glosario** para conocer la definición de igualdad de género). Se deben considerar indicadores de igualdad de género en cada etapa del ciclo del programa de EDH — la planificación, el desarrollo, la implementación y la evaluación.

Un indicador con perspectiva de género nos permite:

- medir las brechas y desigualdades de género que buscamos eliminar por medio de nuestros programas;
- determinar las diferencias en los roles y responsabilidades de las personas, así como su acceso a recursos;

- diferenciar las estructuras de poder que subyacen a las relaciones entre las personas, y
- demostrar el impacto de los cambios en las relaciones de poder entre mujeres y hombres, niñas y niños.<sup>35</sup>

## Cuadro 8 – Ejemplos de indicadores con perspectiva de género

### Cuantitativo

- Proporción de mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones en el gobierno
- Número de personas (f/m/x) que sufre violencia de género

### Cualitativo

- Número de mujeres que siente que recibe un trato igualitario en la toma de decisiones
- La confianza percibida (en una escala de cuatro puntos) de las personas LGBTI para acceder a servicios de salud con perspectiva de género

## 3.5. Desagregar datos para los indicadores

A veces se dice que desagregar datos es “separar el todo en sus componentes” y agregarlos es “sumar los datos”.<sup>36</sup>

Los datos estadísticos generales solo nos proporcionan el panorama global y no necesariamente nos permiten ver lo que sucede a nivel de grupos específicos. La desagregación de datos nos permite observar las relaciones ocultas, recopilar detalles sobre quiénes son excluidos o marginados con mayor frecuencia y, en esencia, entender la situación real para poder medir efectivamente el progreso hacia los resultados.<sup>37</sup>

De acuerdo con el objetivo principal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que es *no dejar a nadie atrás*, así como con el enfoque basado en los derechos humanos para las personas más desfavorecidas y marginadas, es imperativo que los indicadores que desarrollamos faciliten la recopilación de datos desagregados y nos permitan demostrar cómo experimentan las personas o grupos diferentes de la sociedad nuestros programas de EDH o se ven afectados con ellos. Siempre que sea posible, los indicadores deben buscar recopilar datos desagregados relacionados con los principales motivos de discriminación, incluyendo sexo, edad, situación económica y social, raza, color, idioma, religión, opinión política u otra, origen nacional o social, propiedades, nacimiento, discapacidad, estado de salud, nacionalidad, estado civil y familiar, orientación sexual e identidad de género, lugar de residencia o cualquier otra condición.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Adaptado de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Gender Sensitive Quantitative and Qualitative Indicators*, disponible en inglés, (2003); y Oxfam. *Quick Guide to Gender-Sensitive Indicators*, disponible en inglés, (2014).

<sup>36</sup> National Forum on Education Statistics. *Forum Guide to Collecting and Using Disaggregated Data on Racial/Ethnic Subgroups*. (NFES 2017-017), disponible en inglés. Departamento de Educación de los Estados Unidos. Washington, DC: Centro Nacional de Estadísticas de Educación, (2016).

<sup>37</sup> Najčevska, Mirjana. *Collection of disaggregated data as a tool in fighting structural discrimination of People of African descent*, disponible en inglés, (sin fecha).

<sup>38</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Indicadores de derechos humanos*, (2012), págs. 69-70.

Hay que tener en cuenta que la desagregación de datos no es un ejercicio de valor neutral y que existen riesgos asociados a esta operación cuando se trata de la protección de los derechos de las personas cuyos datos se han recolectado.

Un enfoque de datos basado en derechos humanos tiene mucho que ofrecer en este contexto. Como bien lo explica el ACNUDH en *Enfoque de datos basado en derechos humanos*, hay varias consideraciones que debemos tener presentes cuando desagregamos información. A continuación se mencionan algunas:

- Desagregar datos para un programa de EDH puede requerir que las personas se auto-identifiquen como miembros de grupos particulares, cosa que a veces no quieren hacer por una variedad de razones;<sup>39</sup>
- No siempre será práctico o factible recoger los datos. Puede que tengamos que considerar implicaciones de costo;
- Es importante asegurar que los datos desagregados no sean utilizados para prácticas discriminatorias,<sup>40</sup> y
- Los métodos que usamos para recoger datos en nuestros indicadores deben mantener un enfoque participativo.<sup>41</sup>

### 3.6. Desarrollar indicadores SMART

Las decisiones que tomamos para seleccionar nuestros indicadores son fundamentales. Si se mide la información incorrecta, o se mide de manera errónea, los datos pueden ser engañosos y la calidad de las decisiones basadas en dicha información podría verse afectada. Recuerde elegir los indicadores que mejor midan el resultado y tenga en cuenta que el criterio más importante es que los datos realmente puedan ser recopilados, se recopilen y se usen para la evaluación.

Una buena práctica para seleccionar indicadores es incluir máximo dos (un indicador cuantitativo y uno cualitativo) por resultado. Los indicadores que seleccione deberán ser confiables para las partes interesadas externas y usted será responsable de recoger, almacenar y analizar sistemáticamente los datos que generan. Por lo tanto, es importante seleccionar un número realista de indicadores.

Las preguntas que se encuentran a continuación pueden ser útiles para seleccionar los indicadores más relevantes y significativos para los programas de EDH usando el criterio **SMART** (e**S**pecíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**elevantes y confiables, sujetos a un periodo de **T**iempo).<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Enfoque de datos basado en derechos humanos: Que nadie se quede atrás en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, (2016).

<sup>40</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Indicadores de derechos humanos*, (2012), págs. 66-68.

<sup>41</sup> Para más información sobre cómo recoger datos desagregados, vea Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Enfoque de datos basado en derechos humanos: Que nadie se quede atrás en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, (2016).

<sup>42</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Indicadores de derechos humanos*, (2012), pág. 50; Ruby Sandhu-Rojon. *Selecting Indicators for impact evaluation*, disponible en inglés. PNUD, (sin fecha); White, H., y S. Sabarwal (2014). *Desarrollo y selección de medidas del bienestar infantil*, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

## Específicos

- ¿El indicador se relaciona clara y directamente con el resultado que se está midiendo?
- ¿Es lo suficientemente específico para medir el progreso hacia el resultado esperado?
- ¿El indicador proporciona un nivel de desagregación adecuado?
- ¿El indicador es neutral? (es decir, no indica una dirección de cambio ni una meta para el cambio)

## Medibles

- ¿Los cambios que se están midiendo son objetivamente verificables?
- ¿El indicador “indicará” o mostrará el cambio deseado?
- ¿El indicador es una medida clara del resultado?

## Alcanzables

- ¿El indicador es una medida realista del resultado?
- ¿Las fuentes de información son conocidas?
- ¿Es posible recoger datos para el indicador tomando en cuenta el costo y los recursos disponibles?

## Relevantes y confiables

- ¿Es relevante para el resultado deseado? ¿Está razonablemente asociado a los tipos de actividades del programa?
- ¿Hay historial de su uso? ¿Hemos usado el indicador con anterioridad y nos ayudó a medir nuestro resultado?
- ¿El indicador es relevante para el contexto local?
- ¿El indicador es una medida consistente a lo largo del tiempo?

## Sujetos a un periodo de tiempo

- ¿Será posible recoger los datos necesarios para el indicador dentro del tiempo estipulado?

### Cuadro 9 – Criterios RIGHTS (por sus siglas en inglés)

#### Cuantitativo

Otros criterios para los indicadores son los criterios *RIGHTS* (es decir, Relevantes y Robustos; Independientes; Globales y útiles a escala universal; centrados en las normas de derechos Humanos; Transparentes en sus métodos, oportunos y definidos en el Tiempo, y Simples y eSpecíficos). Estos criterios amplían los criterios SMART y toman en cuenta las propiedades estadísticas y metodológicas de un indicador, así como los principios e inquietudes relacionados con los derechos humanos. Consulte ACNUDH, *Indicadores de derechos humanos*, (2012), pág. 56.

## 3.7. Línea base y metas

Los indicadores requieren una línea base y metas para medir los resultados de las actividades y programas de EDH. No es posible medir el cambio a lo largo del tiempo si no se tienen líneas base y metas, ya que brindan un punto de referencia en términos de dónde estamos al inicio del proyecto (línea base) y a dónde queremos llegar al final (meta). Para tener un enfoque basado en los derechos humanos hay que desarrollar, siempre que sea posible, los datos de base, las metas y los plazos de manera participativa con las partes interesadas del proyecto.<sup>43</sup>

### 3.7.1. Línea base

Los datos de base proporcionan un valor específico para un indicador al principio de un proyecto o programa. Se utilizan como punto de referencia para medir o evaluar el progreso hacia los resultados relacionados. Lo ideal es que los datos de base sean recogidos y acordados por las partes interesadas cuando se está desarrollando el programa. Si los datos de base no pueden recogerse desde el inicio, es necesario establecer una medida de dónde estamos actualmente. Esto, al menos, nos permite evaluar el cambio en el futuro a partir de ahora.

Un ejemplo de datos de base para un programa de EDH que promueve la inscripción de niñas en la escuela primaria podría ser: *75% de las niñas en edad escolar están inscritas en la escuela primaria* (al comienzo del programa de EDH).

Los datos de base son muy útiles para establecer metas realistas y alcanzables.

### 3.7.2. Metas

Las metas son lo que buscamos lograr dentro de nuestro programa de EDH. Una meta es un valor específico o un rango de valores que establecemos para determinar el nivel de logro de nuestro resultado deseado. Las metas son importantes porque nos proporcionan un punto de referencia para evaluar si nuestro programa de EDH está bien encaminado y si no, poder hacer ajustes para garantizar su éxito.

Cuando establecemos las metas para los indicadores es importante mantener las mismas unidades de medida y análisis que tenemos en los indicadores. Además, si desagregamos los indicadores, debemos desagregar las metas de la misma forma. Es igualmente importante establecer un cronograma para las metas.

Se pueden hacer cronogramas para el corto y largo plazo (fin del programa). Asegurarse de que las metas sean realistas y revisarlas con regularidad garantiza que podamos alcanzarlas.<sup>44</sup>

Un ejemplo de una meta para promover la inscripción de niñas en edad escolar en la escuela primaria podría ser *90% de las niñas en edad escolar están inscritas en la escuela primaria* (al final del programa de EDH).

---

<sup>43</sup> Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Technical Briefs Aligned with Results-Based Management Handbook*, disponible en inglés, (2014).

<sup>44</sup> Global Affairs Canada. *Results-Based Management*, disponible en inglés, (2016), pág. 61.

## Ejemplos de indicadores de educación en derechos humanos

Esta parte presenta un conjunto de ejemplos ilustrativos para medir los resultados de la educación en derechos humanos que pueden adaptarse a diferentes contextos del trabajo de EDH.

4.1. Indicadores de resultado inmediato

4.2. Indicadores de resultado intermedio

4.3. Indicadores de resultado final

4.3.1. Términos clave en el resultado final — un ejemplo

## Parte 4 – Ejemplos de indicadores de educación en derechos humanos

La selección de los indicadores más adecuados para la educación en derechos humanos dependerá del contexto del programa de EDH y los resultados identificados. En esta sección se proporcionan ejemplos ilustrativos de indicadores para los tipos de resultados presentados en la **Parte 2**. Los indicadores están organizados de acuerdo con su nivel de resultado: *indicadores de resultado inmediato*, *indicadores de resultado intermedio* e *indicadores de resultado final*.

Hay que considerar que tener un entendimiento claro de los resultados y poder formular lo que buscan es crucial para el desarrollo de indicadores que capturen evidencia de manera efectiva. Por lo tanto, es importante definir los términos clave en los resultados e indicadores, e integrar a las partes interesadas en el proceso. Aquellas personas directamente involucradas en los cambios podrán ayudar a determinar qué indicadores son los más adecuados para medir el cambio.

Aunque es necesario desarrollar indicadores para los programas de EDH, es importante ser realistas sobre el cambio que podemos atribuir a nuestro trabajo. Los indicadores de resultados inmediatos e intermedios son esenciales para enseñar cómo nuestras actividades y programas de educación en derechos humanos contribuyen a la mejora de los derechos humanos en contextos específicos. Aunque demostrar esto a nivel de resultado final es más desafiante, es posible proporcionar evidencia razonable de la contribución. En las siguientes secciones se brindan ejemplos de indicadores que le permitirán mostrar adecuadamente las contribuciones de sus programas o proyectos de EDH a los cambios deseados para los diferentes niveles de resultados.

Los ejemplos de resultados e indicadores en las tablas que se encuentran a continuación fueron desarrollados con base en investigación de programas de capacitación en derechos humanos ofrecidos por un grupo diverso de organizaciones que brindan EDH. También se basan en consultas realizadas por Equitas y el ACNUDH a personas educadoras en derechos humanos a nivel global. Después de cada tabla, se proporcionan ejemplos adicionales de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Todos los indicadores para todos los niveles de resultado presentados en esta herramienta deben ser vistos como guía. Los indicadores que desarrolle para medir los resultados de sus programas o proyectos de EDH deberán tomar en cuenta su contexto específico y garantizar la participación de las partes interesadas.

### 4.1. Indicadores de resultado inmediato

Los resultados inmediatos, como se había mencionado anteriormente, provienen directamente de la realización de una actividad de EDH (productos). En los programas de educación en derechos humanos, estos se relacionan principalmente con cambios en capacidad, incluyendo cambios en *conocimiento, habilidades, actitudes, consciencia, motivación* y *acceso* entre personas o grupos de personas que participan directamente en nuestras actividades de EDH.

Los indicadores de resultado inmediato buscan medir, entre otras cosas:

- áreas específicas de conocimiento y habilidades;
- artefactos (por ejemplo, planes de transferencia de aprendizaje), percepciones, y
- nivel de confianza, compromiso y voluntad.

## Cuadro 10 – Ejemplos de indicadores de resultado inmediato

| Resultados inmediatos                                                                                                                                                                                                          | Indicadores cuantitativos                                                                                                                                                                                                                 | Indicadores cualitativos                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mayor <b>habilidad</b> de las y los funcionarios de la Secretaría de Asuntos Sociales para integrar la igualdad de género en sus programas                                                                                     | Porcentaje de funcionarias y funcionarios de la Secretaría de Asuntos Sociales (f/m) que se compromete a actuar para integrar la igualdad de género en sus programas                                                                      | Nivel de confianza (en una escala de cuatro puntos) de las y los funcionarios de la Secretaría de Asuntos Sociales (f/m) en su capacidad de implementar acciones en sus programas                                                                                     |
| Mayor <b>consciencia</b> de la policía del distrito X sobre su responsabilidad de proteger los derechos humanos                                                                                                                | Número de policías (f/m) capacitado que puede describir su responsabilidad de proteger los derechos humanos                                                                                                                               | Porcentaje de personas capacitadas que trabajan en la policía (f/m) y se sienten listas para proteger los derechos humanos de las personas en el distrito X                                                                                                           |
| <b>Habilidad</b> fortalecida de las personas educadoras en derechos humanos para acompañar a las mujeres en la realización de acciones para aumentar su participación en la toma de decisiones democráticas en sus comunidades | Número de personas educadoras en derechos humanos capacitadas (f/m) que puede explicar cómo acompañar a las mujeres en la realización de acciones para aumentar su participación en la toma de decisiones democráticas en sus comunidades | Nivel percibido de habilidad (en una escala de cuatro puntos) de las personas educadoras en derechos humanos (f/m) para acompañar a las mujeres en la realización de acciones para aumentar su participación en la toma de decisiones democráticas en sus comunidades |
| Mayor motivación de las personas de la comunidad capacitadas, especialmente, mujeres y personas de grupos marginados, para participar en acciones colaborativas relacionadas con los temas socioeconómicos de sus comunidades  | Número de planes de acción colaborativa desarrollados                                                                                                                                                                                     | Nivel de compromiso (en una escala de cuatro puntos) de las personas de la comunidad capacitadas (desagregadas por género, origen étnico y religión) para realizar acciones colaborativas                                                                             |
| Mayor aceptación de personas LGBTI por parte de la comunidad en el área rural X                                                                                                                                                | Porcentaje de participantes del taller (f/m) que se compromete a actuar contra la discriminación de personas LGBTI en sus comunidades                                                                                                     | Porcentaje de personas (f/m) capacitadas que cree que el material de capacitación es útil para su trabajo                                                                                                                                                             |
| Mayor conocimiento y habilidades de las organizaciones de la sociedad civil sobre las obligaciones del gobierno ante los derechos humanos en el país X                                                                         | Porcentaje de personas (f/m/x) de organizaciones de la sociedad civil capacitadas que puede identificar las obligaciones del gobierno ante los derechos humanos                                                                           | Nivel percibido de la habilidad (en una escala de cuatro puntos) de las organizaciones de la sociedad civil para abordar los compromisos de derechos humanos del gobierno en su trabajo                                                                               |

## Cuadro 11 – Ejemplos de indicadores de resultado inmediato

Los ejemplos de indicadores con \* provienen del ACNUDH *Indicadores de derechos humanos*, (2012)

### Indicadores cuantitativos de resultado inmediato

- Número de funcionarias y funcionarios del gobierno (f/m) que comenzó y completó la sesión de capacitación
- Porcentaje de personas jóvenes (f/m/x) capacitadas que puede describir cómo acceder a los servicios comunitarios para la juventud
- Número de planes de acción comunitarios creados por las personas capacitadas (f/m/x) que incluye enfoques que promueven la igualdad de género
- Porcentaje de mujeres de comunidades rurales capacitadas que puede identificar violaciones a derechos humanos
- Número de personas educadoras en derechos humanos (f/m/x) que planea actividades de capacitación en derechos humanos con un enfoque participativo
- Porcentaje de profesoras y profesores capacitados que crea un plan de clase sobre los derechos y las responsabilidades de las niñas y los niños
- Número de planes de acción creados por las personas capacitadas (f/m/x) que cumplen con los criterios de calidad
- Número de profesoras y profesores (f/m/x) que solicita mayor capacitación en temas de derechos humanos
- Porcentaje de participantes del programa (f/m/x) que considera que la capacitación fue accesible para personas con discapacidades

### Indicadores cualitativos de resultado inmediato

- Nivel percibido de la utilidad de la capacitación (en una escala de cuatro puntos) por parte de las y los participantes (f/m/x)
- Nivel de satisfacción (en una escala de cuatro puntos) de las personas capacitadas (f/m/x) con los materiales de capacitación
- Porcentaje de participantes (f/m/x) que indicó tener la confianza de aplicar un enfoque basado en los derechos humanos en el trabajo de sus organizaciones
- Proporción de mujeres y hombres que indicó tener la confianza para acceder a servicios médicos gubernamentales
- Porcentaje de personas educadoras en derechos humanos (f/m/x) que siente que puede usar los recursos de la educación en derechos humanos para involucrarse con las comunidades locales
- Número de personas funcionarias capacitadas que se siente capaz de reportar ante órganos creados en virtud de tratados
- Número de participantes (f/m/x) de grupos minoritarios dispuesto a actuar a favor de los derechos humanos
- Porcentaje de personas funcionarias (f/m) capacitadas motivadas para participar en acciones colaborativas como resultado de su participación en un curso de capacitación en derechos humanos
- Número de guardias fronterizos (f/m) que siente que su percepción de los refugiados ha cambiado después de la capacitación
- Número de personas (f/m/x) capacitadas motivadas para promover los derechos de los miembros de la comunidad a través de iniciativas de EDH
- Grado de disposición (en una escala de cuatro puntos) de las personas que participaron en la capacitación (f/m/x) para actuar a favor de los derechos humanos
- Porcentaje de participantes (f/m/x) que siente que la capacitación es inclusiva para los grupos marginados de la comunidad
- Percepción (en una escala de cuatro puntos) de que diferentes grupos (por ejemplo, mujeres/hombres, clase, urbano/rural, origen étnico) conocen sus derechos\*

## 4.2. Indicadores de resultado intermedio

Los resultados intermedios, o cambios a mediano plazo, son cambios en comportamiento, práctica o desempeño, que ocurren casi siempre durante el programa o al final de éste. En la EDH estos cambios generalmente se relacionan con *el acceso, la acción social, la solidaridad, el networking, la colaboración, la práctica, la participación, la movilización, la política y la toma de decisiones.*

**Cuadro 12 – Ejemplos de indicadores de resultado intermedio**

| Resultados intermedios                                                                                                                            | Indicadores cuantitativos                                                                                                                                                                                                 | Indicadores cualitativos                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Políticas</b> fortalecidas de la Secretaría de Asuntos Sociales para responder a las diferentes necesidades de las mujeres en el país X        | Número de medidas (por ejemplo, diálogos, consultas, legislación) tomadas por las y los funcionarios de la Secretaría de Asuntos Sociales para fortalecer las políticas relacionadas con los derechos de las mujeres      | Proporción de mujeres y hombres que indican que las medidas tomadas por la Secretaría de Asuntos Sociales para los derechos de la mujer son las adecuadas         |
| Mejores <b>prácticas</b> de la policía del distrito X para proteger los derechos humanos                                                          | Número de denuncias de abusos a derechos humanos abordadas por la policía                                                                                                                                                 | Nivel de disposición (en una escala de cuatro puntos) de la policía para actuar y proteger los derechos humanos                                                   |
| Mayor <b>participación</b> de las mujeres en la toma de decisiones democráticas en el país X                                                      | Número de mujeres que participa en el proceso político (por ejemplo, consultas, decisiones, representaciones, influencia)                                                                                                 | Nivel de participación (en una escala de cuatro puntos) de las mujeres en los procesos políticos (por ejemplo, consultas, decisiones, representación, influencia) |
| Mejor <b>colaboración</b> entre organizaciones, especialmente organizaciones de mujeres, que trabajan con temas socioeconómicos en la comunidad X | Número de iniciativas de colaboración (por ejemplo, campañas, acciones comunitarias) realizadas por organizaciones, especialmente organizaciones de mujeres, para abordar los problemas socioeconómicos de la comunidad X | Percepción de las organizaciones involucradas sobre el nivel de efectividad (en una escala de cuatro puntos) de las iniciativas de colaboración                   |
| Mayor <b>solidaridad</b> entre las personas de la comunidad para apoyar los derechos de las personas LGBTI en la comunidad rural X                | Número de acciones tomadas para proteger los derechos humanos de las personas LGBTI                                                                                                                                       | Número de personas LGBTI que percibe tener una red de apoyo sólida                                                                                                |
| Mayor <b>acceso</b> a la información de los programas gubernamentales por parte de las organizaciones de la sociedad civil en el país X           | Porcentaje de organizaciones de la sociedad civil que puede tener acceso a la información de los programas gubernamentales                                                                                                | Número de organizaciones de la sociedad civil que confía en su habilidad de acceder a la información de los programas gubernamentales                             |

## Cuadro 13 – Más ejemplos de indicadores de resultado intermedio

### Indicadores cuantitativos para la *toma de decisiones*

- Número de decisiones tomadas que incorpora las recomendaciones de las personas de la comunidad
- Número de intereses diversos (es decir, intereses de hombres, mujeres, jóvenes, comunidades marginadas) representados en el proceso de toma de decisiones
- Número de personas de minorías religiosas (f/m) que participa en el proceso político (por ejemplo, consultas, decisiones, representaciones, influencia)
- Número de personas con discapacidades (f/m) que contribuye directa o indirectamente a los procesos de toma de decisiones que tienen un impacto en sus derechos
- Número de personas beneficiarias (f/m) involucradas en órganos consultivos
- Número de órganos consultivos establecidos para representar a las personas beneficiarias
- Número de órganos de toma de decisiones fortalecidos para representar a las personas beneficiarias
- Número de medidas (por ejemplo, diálogos, consultas, legislación, aplicación, monitoreo) tomadas por los titulares de deberes para la implementación de políticas que ayudan a avanzar en el tema de la igualdad de género
- Número de referencias a los principios y valores de derechos humanos en comunicados oficiales de figuras públicas
- Número de personas de la comunidad (f/m) que participa en el proceso político (por ejemplo, consultas, decisiones, representaciones, influencia) u otros procesos de toma de decisiones

### Indicadores cualitativos para la *toma de decisiones*

- Calidad (en una escala de cuatro puntos) de la información que proporcionan las personas beneficiarias por medio de los procesos de toma de decisiones para avanzar en el campo de los derechos humanos
- Nivel de especificidad (en una escala de cuatro puntos) de las recomendaciones sobre los derechos de las mujeres incluidas en los informes enviados a los órganos de toma de decisiones
- Percepción de las personas beneficiarias (desagregadas por sexo, identidad de género, edad, origen étnico) sobre la inclusión (en una escala de cuatro puntos) del proceso de toma de decisiones
- Nivel de participación (en una escala de cuatro puntos) de las personas de la comunidad (f/m/x) en procesos de toma de decisiones en la comunidad

### Indicadores cuantitativos para la *movilización y la acción social*

- Número de organizaciones que integra la educación en derechos humanos en su trabajo
- Porcentaje de personas (f/m/x) capacitadas que usa un enfoque basado en los derechos humanos para involucrar a las personas de la comunidad en acciones comunitarias
- Porcentaje de personas beneficiarias que participa en acciones para apoyar los derechos humanos en sus comunidades
- Número de personas beneficiarias directa o indirectamente impactadas por las iniciativas de educación en derechos humanos

### **Indicadores cuantitativos para la *movilización y la acción social***

- Número de acciones de derechos humanos (por ejemplo, peticiones, solicitudes a Naciones Unidas, contribuciones a temas de interés público) realizadas por las personas que participaron en la capacitación
- Número de informes sobre violaciones a derechos humanos producidos por las organizaciones de la sociedad civil que fueron capacitadas
- Número de medidas tomadas por la comunidad a favor de los derechos humanos de las personas beneficiarias
- Número de acciones realizadas por las y los funcionarios capacitados para garantizar que se ofrezcan servicios que cumplan con las obligaciones del Estado de promover y proteger los derechos humanos
- Porcentaje de personas (f/m/x) capacitadas que integra la perspectiva de igualdad de género en su trabajo de derechos humanos y educación en derechos humanos
- Porcentaje de mujeres de la comunidad movilizadas para apoyar acciones que protegen los derechos humanos

### **Indicadores cualitativos para la *movilización y la acción social***

- Percepción de las personas beneficiarias (f/m) de la importancia (en una escala de cuatro puntos) de las acciones de derechos humanos tomadas en su comunidad
- Percepción de las personas beneficiarias (f/m) de su influencia (en una escala de cuatro puntos) en la implementación de acciones en su comunidad
- Proporción de mujeres y hombres con disposición a tomar el liderazgo en acciones de derechos humanos de su comunidad
- Porcentaje de organizaciones comunitarias comprometidas a contribuir (por ejemplo, con recursos, tiempo, conocimiento, experiencia e infraestructura) con la implementación de acciones de derechos humanos en la comunidad

### **Indicadores cuantitativos para la *participación***

- Número de personas beneficiarias (f/m) que participa en iniciativas comunitarias que buscan garantizar el respeto a los derechos humanos en su comunidad
- Número de personas con discapacidades que participa en procesos políticos (por ejemplo, elecciones, consejos comunitarios)
- Proporción de mujeres y hombres involucradas/os en iniciativas de educación en derechos humanos
- Número de mujeres de grupos minoritarios involucradas en iniciativas de educación en derechos humanos
- Número de oportunidades (por ejemplo, espacios, estructuras, procesos) proporcionadas por las personas capacitadas para la participación de las personas de su comunidad
- Número de decisiones públicas tomadas en las que las personas beneficiarias estuvieron involucradas

### **Indicadores cualitativos para la *participación***

- Percepción de las personas beneficiarias (f/m) de su nivel de participación (en una escala de cuatro puntos) en iniciativas de derechos humanos realizadas en su comunidad
- Grado de participación de las personas beneficiarias (f/m) (en una escala de cuatro puntos) en la evaluación de prácticas que buscan su participación

### **Indicadores cuantitativos para el *networking, la colaboración y la solidaridad***

- Número de reuniones públicas de defensa de los derechos humanos que incluye a diferentes partes interesadas
- Número de redes desarrolladas para la promoción y protección de los derechos humanos entre las personas que participaron en el programa
- Número de acciones a favor de los derechos humanos (por ejemplo, declaraciones, campañas) realizadas conjuntamente por las personas que participaron en el programa y otras organizaciones o actores
- Número de iniciativas de colaboración (por ejemplo, campañas, acciones comunitarias) realizadas por las personas que participaron en el programa (f/m) para promover los derechos de las personas beneficiarias
- Porcentaje de socios y otras partes interesadas que comparten conocimiento o buenas prácticas sobre la educación en derechos humanos
- Número de intercambios en línea para compartir conocimiento sobre educación en derechos humanos (por ejemplo, de información, conocimiento, lecciones aprendidas) entre socios y otras partes interesadas
- Porcentaje de socios y otras partes interesadas que colaboran en redes nacionales e internacionales
- Porcentaje de socios y otras partes interesadas que participan en redes en línea como resultado de su participación en el programa de educación en derechos humanos
- Número de solicitudes hechas por el Ministerio de Educación a las personas que participaron en el programa para recibir apoyo para incluir la educación en derechos humanos en los planes de estudio
- Número de acciones realizadas por las personas que participaron en el programa (f/m) para beneficiar a otras personas de su comunidad
- Número de lecciones aprendidas y buenas prácticas compartidas en redes sociales

### **Indicadores cualitativos para el *networking, la colaboración y la solidaridad***

- Percepción de las personas de la red (en una escala de cuatro puntos) sobre la complementariedad de las habilidades de las personas de dicha red
- Número de personas de la red (f/m) satisfechas con el impacto de la red (por ejemplo, en la promoción de la igualdad de género)
- Percepción (en una escala de cuatro puntos) de las personas beneficiarias (f/m) de la efectividad de la red (por ejemplo, en la promoción de resolución pacífica de conflictos)
- Grado en que (en una escala de cuatro puntos) los miembros de la red (f/m) consideran que las estructuras de gobernanza son participativas (por ejemplo, representativas, con percepción de género)
- Grado en que (en una escala de cuatro puntos) las y los miembros de la red (f/m) sienten que el proceso de toma de decisiones es colaborativo (por ejemplo, estructura horizontal, respecto a las opiniones divergentes, voluntad de comprometerse)

## 4.3. Indicadores de resultado final

Idealmente, los resultados finales, impactos o cambios a largo plazo deben persistir más allá de la vida útil del programa o proyecto. Sin embargo, se espera que el programa haya contribuido significativamente al resultado junto con otras intervenciones concurrentes y relacionadas.

El resultado final plantea la visión de éxito del programa de EDH y para reportarlo hay que capturar el efecto acumulado de los resultados de niveles inferiores para poder demostrar nuestra contribución a dicha visión.

Como hemos visto en los ejemplos anteriores, en cada nivel hay muchos indicadores para medir las contribuciones de nuestros programas y proyectos de EDH al cambio social. Los indicadores descritos en la publicación del ACNUDH *Indicadores de derechos humanos* pueden servir como guía para seleccionar los indicadores de resultado final. En las siguientes páginas se proporcionan más ejemplos.<sup>45</sup>

Aunque aplica a todos los niveles de resultados, es especialmente importante que en el resultado final especifiquemos nuestro entendimiento de los términos clave. Lo anterior nos va a permitir ser claros sobre el cambio con el que esperamos contribuir a través de nuestro programa e identificar indicadores efectivos para medir dicho cambio. A continuación se proporciona un ejemplo ilustrativo (consultar **sección 4.3.1**).

Por lo tanto, aunque se espera que el resultado final se produzca más allá de la vida útil de un programa, es importante mostrar evidencia razonable de que el programa o proyecto de EDH ha contribuido al cambio. Como ya se dijo, el efecto acumulado de los resultados de los niveles inferiores contribuye a los resultados a largo plazo. Una vez que se reúne la evidencia de los indicadores es necesario demostrar los vínculos en la cadena de resultados del programa de EDH y reflexionar de forma crítica sobre qué tan fuertes son estos vínculos. Se recomienda también reflexionar sobre otros factores que contribuyen y que están fuera del alcance de su programa de EDH para evaluar los cambios ocurridos en su totalidad.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Indicadores de derechos humanos*, (2012).

<sup>46</sup> John Mayne. *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*, disponible en inglés. Toronto: The Evaluation Centre for Health Intervention, (2008).

### 4.3.1. Términos clave en el resultado final – un ejemplo

Asumamos que el resultado final de un proyecto de educación en derechos humanos es:

*Comunidades más seguras y equitativas en las que los actores clave, incluyendo niñas, niños y jóvenes (8-29 años), tomen el liderazgo para promover la democracia y un mayor respeto a los derechos humanos en el país Y*

Este resultado final vincula implícitamente una mayor participación en la **toma de decisiones** y el **liderazgo** con comunidades más **seguras** y **equitativas**. Una de las cosas que tendremos que demostrar, en términos de contribución al logro de este resultado final, es la evidencia de que las comunidades son *más seguras y equitativas* para las personas beneficiarias del proyecto, las cuales incluyen a mujeres, niñas, niños, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidades y otros grupos marginados identificados por las comunidades en las que se está implementando el proyecto.

Para hacerlo necesitamos explicar a qué nos referimos con algunos de los términos clave utilizados en el resultado final, por ejemplo, *más seguras y equitativas*, en el contexto del proyecto. A continuación algunas ideas para que quede más claro.

Las *comunidades seguras* pueden ser definidas como comunidades donde:

- todas las personas (es decir, las personas beneficiarias del proyecto) se sienten seguras contra la violencia y el abuso;
- todas las personas tienen la capacidad, motivación y oportunidad de participar de manera significativa;
- todas las personas son valoradas y no hay discriminación;
- se respetan y promueven los derechos humanos de todas las personas de la comunidad, incluyendo los derechos de los más vulnerables; y
- las autoridades locales y personas de la comunidad trabajan de forma colaborativa para alcanzar un mayor respeto y protección de los derechos humanos.

El concepto de una comunidad *más segura* para este proyecto podría incluir:

- más participación en la toma de decisiones;
- personas tomadoras de decisiones más comprometidas con promover y proteger los derechos humanos;
- menos violencia y abuso, y
- mayor acceso a los derechos humanos.

El concepto de una comunidad *más equitativa* para este proyecto podría incluir que las mujeres, jóvenes y otros grupos marginados (básicamente las personas que se benefician del proyecto):

- sienten que sus opiniones e ideas tienen el mismo valor que las de los hombres adultos;
- sienten que están desarrollando todo su potencial;
- tienen la capacidad y oportunidad de participar y ser líderes en la toma de decisiones y lo están haciendo, y
- sienten que sus derechos humanos están siendo respetados.

Definir estos conceptos nos permitirá formular la definición de una comunidad más segura y equitativa dentro del contexto del proyecto, por ejemplo:

*Una comunidad segura y equitativa es aquella en la que todas las personas, sin importar su estado o posición, incluyendo su género, origen étnico, edad, ingreso, orientación sexual, lenguaje o habilidad, pueden participar completa y libremente en cada aspecto de la vida comunitaria. Esto requiere que todas las personas que pertenecen a la comunidad se sientan y estén seguras, además de que existan oportunidades significativas para que desarrollen todo su potencial y participen en los procesos locales de toma de decisiones.*

Definir los términos clave dentro del alcance del proyecto nos da más claridad sobre qué estaremos midiendo. Con base en la definición anterior, en el **Cuadro 14** se proporcionan algunos indicadores posibles para el resultado final.

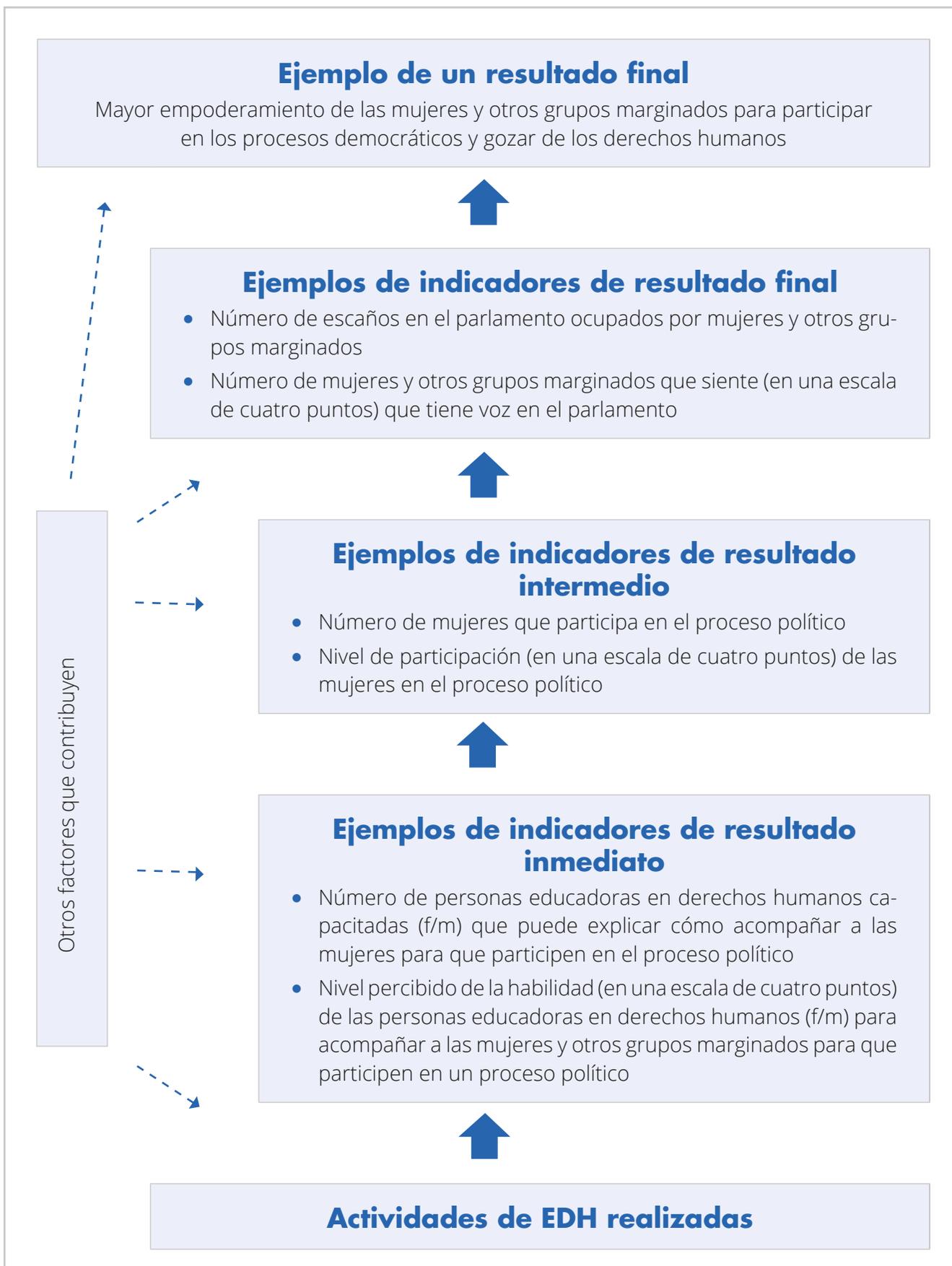
### Cuadro 14 – Ejemplos de indicadores de resultado final que ayudan a contar la historia de cómo nuestro proyecto contribuyó al resultado final

| Resultado final                                                                                                                                                                                                          | Indicadores cuantitativos                                                                                 | Indicadores cualitativos                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunidades más seguras y equitativas en las que los actores clave, incluyendo niñas, niños y jóvenes (8-29 años), tomen el liderazgo para promover la democracia y un mayor respeto a los derechos humanos en el país Y | Número de delitos violentos contra mujeres/niñas y niños/grupos marginados en el país Y                   | Número de mujeres/niñas y niños/grupos marginados que no se sienten seguros (en una escala de cuatro puntos) en su comunidad |
|                                                                                                                                                                                                                          | Número de escaños en el parlamento ocupados por mujeres y otros grupos marginados                         | Número de mujeres y grupos marginados que siente (en una escala de cuatro puntos) que tiene voz en el parlamento             |
|                                                                                                                                                                                                                          | Número de personas tomadoras de decisiones más comprometidas con promover y proteger los derechos humanos | Número de ciudadanas y ciudadanos (f/m, edad, origen étnico) que siente que sus derechos humanos están protegidos            |

Como se explicó anteriormente, al mostrar nuestra contribución al cambio, especialmente en el nivel de resultado final, debemos demostrar el efecto acumulado de los resultados en los niveles inferiores que contribuyen a los resultados del nivel superior.

El diagrama del **Cuadro 15** ilustra cómo los indicadores de los niveles inmediato e intermedio pueden ayudarnos a contar la historia de cómo el programa o proyecto de EDH contribuyó al resultado final. El diagrama es una versión simplificada para mostrar la idea. En la práctica, se necesitan varios resultados con indicadores relevantes para medir el progreso hacia el resultado final. También hay que recordar que tener presente la contribución de los elementos externos nos va a ayudar a entender completamente el proceso del cambio.

## Cuadro 15 – Ilustración de indicadores a varios niveles



## Cuadro 16 – Ejemplos de indicadores de resultado final

Los ejemplos de indicadores con \* provienen del ACNUDH, *Indicadores de derechos humanos*, (2012)

Se ha hecho el esfuerzo de clasificar los indicadores de resultado final de acuerdo con los principales tipos de resultados finales que se pueden prever para los programas de educación en derechos humanos. Dicho esto, las categorías están interrelacionadas y los indicadores en una categoría podrían usarse fácilmente en otra, dependiendo del contexto del proyecto o programa de EDH.

### Indicadores cuantitativos para el respeto a los derechos humanos y la dignidad humana

- Número de informes sobre violaciones de derechos humanos contra grupos destinatarios (mujeres/hombres, clase, rural/urbano, origen étnico, religión, etc.)
- Número de recomendaciones realizadas por una comisión independiente sobre los derechos humanos de los pueblos indígenas que están siendo implementadas por el gobierno
- Porcentaje de poblaciones destinatarias por debajo de la línea de pobreza\*
- Proporción de la población en áreas afectadas por inundaciones que vive en estructuras permanentes que cumplen los códigos y reglamentos de construcción\*

### Indicadores cualitativos para el respeto a los derechos humanos y la dignidad humana

- Número de ciudadanas y ciudadanos (f/m/x) que siente que sus derechos humanos están protegidos
- Nivel de confianza (en una escala de cuatro puntos) de las minorías religiosas de que su derecho a la libertad religiosa será respetado
- Nivel de mejora percibido (en una escala de cuatro puntos) por los pueblos indígenas (f/m/x) en el estado de sus derechos desde 2010
- Percepciones de las personas beneficiarias (f/m/x) sobre el grado (en una escala de cuatro puntos) al que se respetan los derechos humanos de los diferentes grupos (por ejemplo, mujeres/hombres, clase, urbano/remoto, origen étnico)
- Niveles percibidos de respeto (en una escala de cuatro puntos) a las personas LGBTI en la sociedad

### Indicadores cuantitativos para la participación

- Porcentaje de escaños en el parlamento ocupados por mujeres y otros grupos destinatarios\*
- Proporción de puestos pertinentes (por ejemplo, directivos) en los sectores público y privado ocupados por miembros de los grupos destinatarios\*
- Proporción de escaños en los órganos constituidos por elección y designación a nivel subnacional y local ocupados por mujeres y miembros de grupos destinatarios\*
- Número de personas beneficiarias que participa en las estructuras gubernamentales (por ejemplo, consejos de residentes, comités consultivos, asociaciones para la promoción de los derechos humanos) establecidas para su participación en la toma de decisiones

### Indicadores cualitativos para la *participación*

- Número de personas de un grupo destinatario que siente que recibe un trato igualitario en la toma de decisiones
- Nivel de participación (en una escala de cuatro puntos) de las y los jóvenes (f/m/x) en la toma de decisiones políticas relacionadas con un ambiente sano y sostenible

### Indicadores cuantitativos para la *igualdad de género*

- Proporción de mujeres y hombres en puestos de toma de decisiones en el gobierno nacional
- Número de leyes aprobadas que otorgan los mismos derechos a mujeres y hombres
- Número de mujeres de grupos minoritarios representadas en el gobierno local
- Porcentaje de instituciones sanitarias que proporciona servicios con perspectiva de género
- Proporción de mujeres y hogares encabezados por mujeres que viven en viviendas duraderas
- Número de personas (f/m/x) que sufre violencia de género
- Proporción de títulos de tierra que le pertenecen, o pertenecen conjuntamente, a mujeres
- Número de personas de consejos municipales y otros órganos gubernamentales del área (f/m)
- Proporción de mujeres/hombres que completan niveles escolares secundarios y terciarios
- Número de leyes aprobadas relacionadas con la protección de los derechos humanos de las mujeres y personas LGBTI

### Indicadores cualitativos para la *igualdad de género*

- Nivel de mejora percibido (en una escala de cuatro puntos) por las mujeres en el estado de sus derechos desde 2015
- Nivel de confianza percibido (en una escala de cuatro puntos) por las personas LGBTI para acceder a servicios de salud
- Nivel de influencia (en una escala de cuatro puntos) de las mujeres en la toma de decisiones comunitarias percibido por las personas (f/m) de la comunidad
- Nivel de mejora (en una escala de cuatro puntos) en las actitudes no discriminatorias contra mujeres y niñas

### Indicadores cuantitativos para la *paz*

- Porcentaje de personas desplazadas (f/m) que ha vuelto a casa después del conflicto
- Número de casos comunicados de desaparición\*
- Porcentaje de mujeres que se sienten inseguras en lugares públicos\*
- Porcentaje de personas (f/m/x) que limitan sus actividades por motivos de seguridad o de hostigamiento\*
- Proporción de mujeres en puestos de nivel ejecutivo en departamentos gubernamentales y agencias involucradas en operaciones de paz y situaciones afectadas por conflictos

### **Indicadores cuantitativos para el *respeto a la diversidad/no discriminación***

- Porcentaje de personas empleadas (f/m/x) que informan de discriminación y abusos en el trabajo\*
- Porcentaje de instituciones de educación de todos los niveles que enseñan derechos humanos y promueven la comprensión entre grupos de población (por ejemplo, grupos étnicos)\*
- Número de políticas que incluyen medidas especiales para las personas con discapacidades

### **Indicadores cualitativos para el *respeto a la diversidad/no discriminación***

- Número de personas empleadas desagregadas (por ejemplo, por género, orientación sexual, origen étnico) que perciben ser discriminadas en el trabajo
- Porcentaje de mujeres y otros grupos destinatarios que sienten (en una escala de cuatro puntos) tener una influencia visible en el parlamento
- Nivel de mejora percibido (en una escala de cuatro puntos) en las actitudes discriminatorias contra personas con discapacidades

# Conclusiones

Esta herramienta, que se basa en la experiencia de Equitas y el ACNUDH en la evaluación de la educación en derechos humanos, proporciona orientación práctica sobre el desarrollo de indicadores efectivos para medir los resultados del trabajo de EDH.

Al utilizar esta publicación como guía para su trabajo, tenga presente que cualquier indicador que desarrolle para medir resultados inmediatos, intermedios y finales en el contexto de un proyecto de EDH debe adaptarse a la especificidad del proyecto y desarrollarse junto con las partes interesadas del proyecto. Los muchos ejemplos proporcionados en esta herramienta pueden servir de inspiración, pero no sustituyen una reflexión exhaustiva y específica del proyecto.

Además, los indicadores deben ser medidas prácticas, es decir, los datos para los indicadores deben ser fáciles de recopilar; en otras palabras, debemos poder encontrar, registrar y capturar fácilmente los datos relevantes. Es importante que su proyecto de EDH describa cómo planea recopilar los datos para los indicadores y que identifique e incluya los recursos necesarios para hacerlo, según corresponda.

En general, es más fácil recopilar datos para los indicadores cuando hacen referencia a personas que son beneficiarias directas del proyecto con quienes el gerente del mismo tiene relación y a quienes puede contactar de diferentes maneras (por ejemplo, a través de encuestas, discusiones de grupos focales, entrevistas y otros métodos descritos en el Manual de evaluación).

La información para los indicadores relacionados con grandes porciones de una población puede estar disponible en las oficinas nacionales de estadística o en los registros administrativos. De lo contrario, la recopilación de datos para estos indicadores puede requerir estudios sociológicos específicos que combinen diferentes métodos de recopilación de información (por ejemplo, muestreo). El gerente del proyecto debe evaluar cuidadosamente si incluirá indicadores que requieren muchos recursos en términos de recopilación de datos y que, por lo tanto, necesitan una inversión considerable. Si se considera esencial incluirlos, el gerente del proyecto debe asignar los recursos necesarios en el presupuesto del proyecto.

Le invitamos a compartir su trabajo sobre indicadores con otras personas educadoras en derechos humanos, así como con el ACNUDH y Equitas. Es importante intercambiar conocimientos sobre la evaluación con el objetivo de continuar mejorando nuestro trabajo como comunidad de educadores en derechos humanos, así como nuestra contribución al cambio social positivo.

# Referencias

Church, Cheyanne y Mark Rogers. *Designing for results: Integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs*. Washington, DC: Search for Common Ground, 2006.

Departamento para el Desarrollo Internacional. *How to note: A DFID practice paper. Guidance on using the revised Logical Framework*. 2011.

Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas. *Results-Based Management in the United Nations System*. 2017.

Equitas. *Evaluating HRE for Enhanced Community Participation in Decision-Making*. Equitas, 2011.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. *Human Rights-based Approach to Programming*. 2016.

Fritzsche, K. Peter. *Human rights education after September 11 – Empowerment through human rights education*. Sin fecha.

Global Affairs Canada. *Results-Based Management for International Assistance Programming: A How to Guide*. 2da edición, 2016.

Gremillet, Patrick. *Results-Based Management in UNDP*. Centro regional del PNUD en Bratislava, Management Practice, 2011.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación*. Nueva York, 2014.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Manual de gestión basada en los resultados: Armonización de conceptos y enfoques de la gestión basada en los resultados para mejores resultados de desarrollo a nivel país*. 2011.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Technical Briefs Aligned with Results-Based Management Handbook*. 2014.

Gujit, Irene. *Participatory Approaches*. Methodological Briefs Impact Evaluation No. 5. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2014.

Harvard Family Research Project. *Measurement Tools for Evaluating Out-of-School Time Programs: An Evaluation Resource*. 2011.

HRE 2020, Global Coalition for Human Rights Education. *HRE Indicator Framework: Key indicators to monitor and assess implementation of HRE and training*. 2015.

Jupp, Dee; Ali, Sohel Ibn y Barahona, Carlos. *Measuring Empowerment? Ask Them: Quantifying Qualitative Outcomes from People's Own Analysis*. Estocolmo: Sida Studies in Evaluation, 2010.

Mayne, John. *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. ILAC Abstracto No. 16. Roma: Institutional Learning and Change (ILAC) Initiative, 2008.

Mayne, John. *Contribution Analysis: Making Causal Claims in the Face of Complexity*. Toronto: The Evaluation Centre for Health Intervention, 2015.

Naciones Unidas. *Plan de acción para la tercera etapa (2015-2019) del Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos*. 2014.

Naciones Unidas. *Plan de acción para la cuarta etapa (2020-2024) del Programa Mundial para la Educación en Derechos Humanos*. 2019.

Najčevska, Mirjana. *Collection of disaggregated data as a tool in fighting structural discrimination of People of African descent*. Sin fecha.

National Forum on Education Statistics. *Forum Guide to Collecting and Using Disaggregated Data on Racial/Ethnic Subgroups*. (NFES 2017-017). Departamento de Educación de los Estados Unidos. Washington, DC: Centro Nacional de Estadísticas de Educación, 2016.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Equitas. *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*. Serie de capacitación profesional N° 18. Montreal: ACNUDH y Equitas, 2011.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Gender Equality Policy*. 2011.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Prácticas de buen gobierno para la protección de los derechos humanos*. 2007.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Indicadores de derechos humanos: Guía para la medición e implementación*. 2012.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. *Enfoque de datos basado en derechos humanos. Que nadie se quede atrás en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. 2016.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Educación en derechos humanos en la escuela primaria y secundaria: guía de autoevaluación para gobiernos*. Nueva York y Ginebra, 2012.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Evaluación y eficacia de la ayuda. París, 2002.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Measuring and Managing Results in Development Co-operation: A Review of Challenges and Practices among DAC Members and Observers*. 2014.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Gender Sensitive Quantitative and Qualitative Indicators*. 2003.

Oxfam. *Quick Guide to Gender-Sensitive Indicators*. Oxfam GB, Save The Children UK, 2014.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Indicators for Human Rights-Based Approaches to Development in UNDP Programming: A Users' Guide*. 2006.

Sandhu-Rojon, Ruby. *Selecting Indicators for Impact Evaluation*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Sin fecha.

Seager, J. *Sex-disaggregated indicators for water assessment monitoring and reporting*. Documento técnico. Serie de agua y género. Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos. París, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2015.

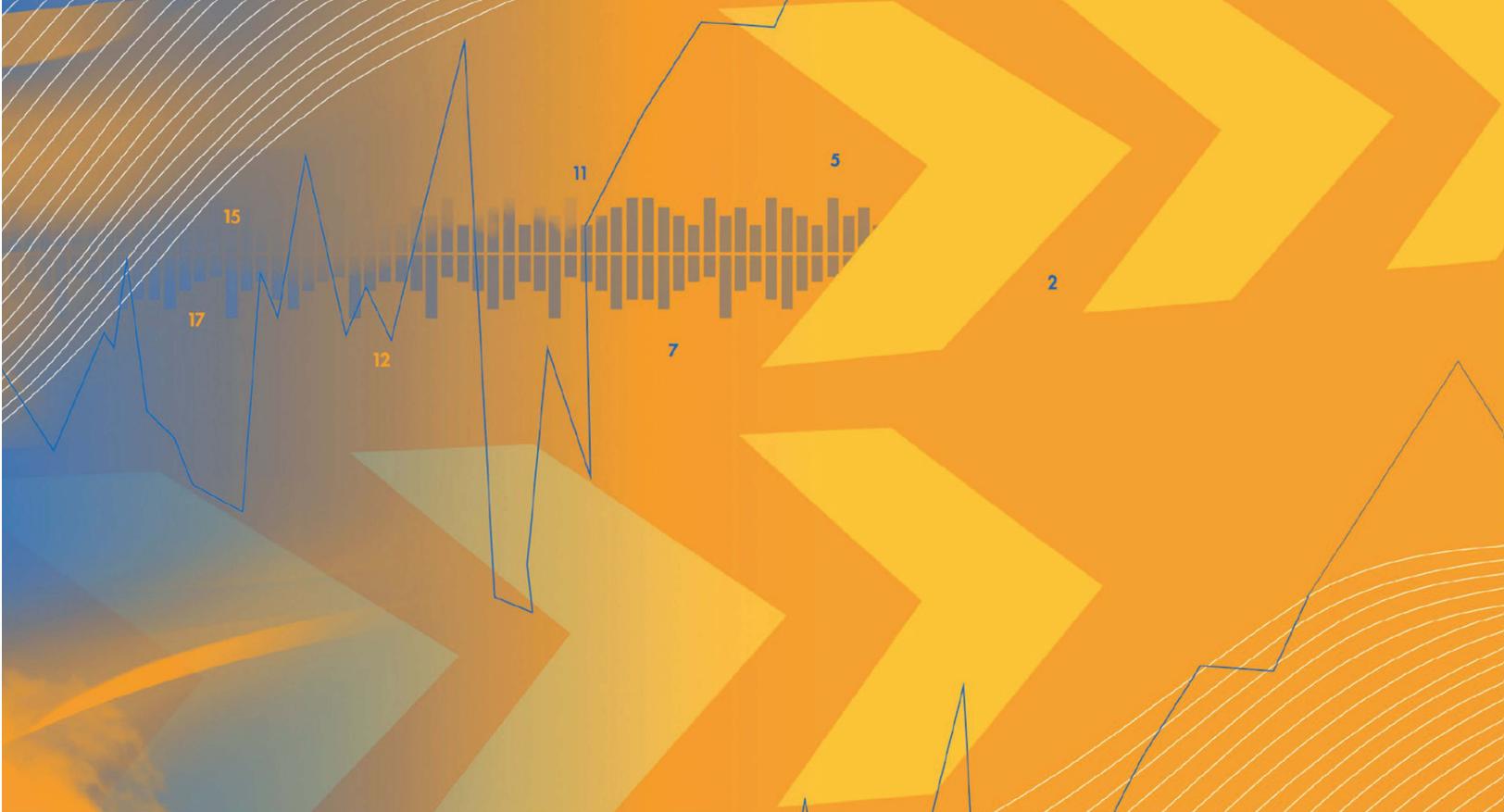
Stein, Danielle y Craig Valters. *Understanding theory of change in international development*. The Justice and Security Research Programme y The Asia Foundation, 2012.

*Strengthening Nonprofits. A Capacity Builder's Resource Library, Measuring Outcomes*. 2010.

White, H., y S. Sabarwal (2014). *Desarrollo y selección de medidas del bienestar infantil*, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.







**Oficina del Alto Comisionado  
de las Naciones Unidas  
para los Derechos Humanos (ACNUDH)**

Palais des Nations  
CH 1211 Ginebra 10 – Suiza  
Teléfono: +41 (0) 22 917 92 20  
Correo electrónico: [OHCHR-InfoDesk@un.org](mailto:OHCHR-InfoDesk@un.org)  
Página web: [www.ohchr.org/SP](http://www.ohchr.org/SP)

**Equitas – Centro Internacional  
de Educación en Derechos Humanos**

Sherbrooke Ouest 666, Suite 1100  
Montreal, Quebec H3A 1E7  
Canadá  
Correo electrónico: [info@equitas.org](mailto:info@equitas.org)  
Página web: [www.equitas.org](http://www.equitas.org)



**Serie de capacitación profesional N° 18/Add. 1**