



**Herramientas para evaluar  
las iniciativas de incidencia  
de las organizaciones de  
derechos humanos**

# Agradecimientos y Mapa de herramientas



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

## Agradecimientos

El desarrollo de estos materiales fue posible gracias a una subvención del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Las opiniones, los hallazgos y las conclusiones que se expresan aquí son de los autores, y no reflejan necesariamente las del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Nos gustaría extender nuestro agradecimiento a nuestros dos revisores expertos en evaluación de incidencia que contribuyeron con sus valiosos comentarios al desarrollo de estos materiales: Kinda Jaradat y un experto que prefiere permanecer anónimo.

Gracias también a las organizaciones de derechos humanos y su personal que participaron en actividades de capacitación con **el Centro para Víctimas de Tortura**, durante los cuales probábamos los materiales incluidos en esta colección. Los participantes en los talleres y la asesoría se comprometieron de manera cuidadosa y entusiasta con la metodología de evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos y proporcionaron comentarios invaluable sobre las herramientas y el proceso de capacitación.

Nos gustaría reconocer al **Centro de Evaluación de la Universidad de Colorado Denver** por sus contribuciones fundamentales al diseño, desarrollo y perfeccionamiento de la metodología de evaluación de la promoción. El Centro de Evaluación proporcionó una revisión exhaustiva de la literatura sobre la evaluación de la promoción que es fundamental para estos materiales finales.

Agradecemos especialmente a nuestros consultores y voluntarios con experiencia crítica en idiomas que cuidadosamente revisaron y tradujeron estos materiales para que sean accesibles a una gama más amplia de activistas y defensores de los derechos humanos.

# Mapa de herramientas

Desarrollamos estos materiales de evaluación de iniciativas de incidencia para que los utilicen personas defensoras de los derechos humanos y activistas sin experiencia técnica en la evaluación. Los siguientes recursos se pueden utilizar según sea necesario y en el orden necesario para su iniciativa o campaña de incidencia.

Quiero **comenzar a evaluar mi iniciativa de incidencia de derechos humanos**

▶ **Principios metodológicos para la evaluación de iniciativas de incidencia**  
*¿Por qué creamos estos materiales y para qué podría usar estos materiales?*

▶ **La evaluación de iniciativas de incidencia y el principio de "no causar daño"**  
*Use este documento para planificar los riesgos que podría enfrentar en la evaluación de incidencia y mantenga a salvo a su equipo y su información.*

▶ **Valoración de capacidades para la evaluación de iniciativas de incidencia**  
*Utilice esta herramienta de autoevaluación para determinar las fortalezas y las deficiencias de su campaña en lo que respecta a la evaluación de la incidencia.*

Quiero **planificar una evaluación para mi campaña o iniciativa de incidencia**

▶ **Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia**  
*Este recurso incluye una guía general para la evaluación de la incidencia para los defensores de los derechos humanos.*

▶ **Elección de resultados e indicadores de éxito**  
*Use esta hoja de trabajo para planificar una evaluación simple usando los resultados que son importantes para su campaña.*

▶ **Medición de cambios en el espectro de aliados**  
*Utilice esta hoja de trabajo para medir los cambios en la posición de personas o grupos relacionados con su campaña.*

Quiero **mayor información sobre la evaluación de iniciativas de incidencia**

▶ **Evaluación basada en los principios orientadores: Una breve guía de referencia**  
*Utilice esta herramienta para aprender y practicar cómo realizar una evaluación simple cuando los principios de derechos humanos son los resultados deseados de su campaña.*

▶ **Lista de recursos externos**



**Guía para la sesión de pausa y reflexión**

*Use esta guía durante y después de su campaña para dirigir una discusión evaluativa.*

# Principios metodológicos para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Principios metodológicos para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos

Las personas defensoras de derechos humanos y activistas que trabajan en **contextos de escasos recursos** destinados al desarrollo de iniciativas de incidencia, tienen una gran necesidad de herramientas para la **evaluación de iniciativas de incidencia** de derechos humanos. Si bien este es un campo emergente, los recursos para este tipo de evaluaciones siguen siendo limitados. Además, los modelos de evaluación de programas más conocidos y establecidos, generalmente, no logran abordar las necesidades y los retos específicos para evaluar las **iniciativas de incidencia** de derechos humanos. Esta investigación demuestra que la mayoría de las iniciativas de incidencia no son evaluadas por sus méritos y éxitos. La evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos también suele enfrentarse a retos diferentes a los de otros tipos de evaluación en el trabajo de defensa de derechos humanos.

Este documento ofrece un marco general para las personas defensoras de derechos humanos y activistas en torno a la metodología de evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos. Hemos desarrollado este marco para guiar y fundamentar la evaluación de iniciativas de incidencia, con consideraciones especiales para las personas defensoras de derechos humanos que trabajan en contextos particularmente exigentes.

En las páginas siguientes, compartimos una serie de principios orientadores para llevar a cabo la evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Desarrollamos estos principios, en parte, sobre la base de casi dos décadas de capacitación a activistas y personas defensoras de derechos humanos de todo el mundo a través del **programa Nuevas Tácticas en Derechos Humanos (Nuevas Tácticas)**. Estos principios también se basan en una revisión exhaustiva de la literatura sobre la evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos, así como en entrevistas grupales e individuales con activistas, evaluadores y financiadores que defienden, evalúan o apoyan esta práctica en contextos de escasos recursos destinados para este fin. Los siguientes principios reflejan tanto la investigación sobre la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos, como las experiencias sobre el terreno de las personas defensoras de derechos humanos.

## Contextos de escasos recursos

Contextos en los que los recursos destinados para la evaluación de iniciativas de incidencia son escasos o muy limitados. Éstos pueden ser recursos de carácter económico, de seguridad, relacionados al contexto y estabilidad política, la tecnología y el capital humano.

## Evaluación de iniciativas de incidencia

Se refiere a un proceso metodológico para evaluar, aprender de las experiencias y mejorar las iniciativas de incidencia.

## Iniciativas de incidencia

La incidencia en derechos humanos se refiere a "los medios que los individuos, la ciudadanía, las personas defensora de derechos humanos o las organizaciones de la sociedad civil utilizan para impulsar y delinear cambios en la agenda y política pública. La incidencia tiene como objetivo influir en los procesos y toma de decisiones que tienen un impacto en sus vidas."<sup>6\*</sup> Utilizamos el término iniciativa y campaña para referirnos al trabajo coordinado que se realiza para la incidencia en derechos humanos.

\*<https://www.newtactics.org/jordanian-civic-activists-toolkit-ii-glossary-terms>

Innovation Network, Inc. (2008). Speaking for Themselves: Advocates' perspectives on evaluation. Commissioned by the Annie E. Casey Foundation and The Atlantic Philanthropies, 1-20.

# Principios metodológicos para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos



## Enfoque de derechos humanos

Los derechos humanos universales son la base de nuestra metodología de evaluación de iniciativas de incidencia. Animamos a las personas defensoras de derechos humanos y activistas a incorporar este enfoque en la evaluación de iniciativas de incidencia como medida de su éxito. Este enfoque hace hincapié en que la integridad del proceso de una iniciativa (incluida la evaluación) es tan importante como otros resultados concretos.



## Utilidad

La evaluación de iniciativas de incidencia debe fundamentarse y apoyar directamente la defensa de derechos humanos. Mientras que la evaluación a menudo sirve para medir el valor y el impacto para las partes interesadas externas, la evaluación de las iniciativas de incidencia debe contribuir, informar y mejorar el trabajo de las personas defensoras de derechos humanos.



## Participación

La evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos debe contar con la participación de diversos actores (p. ej., activistas, beneficiarios, legisladores, miembros de la comunidad, población a quién está

dirigida la iniciativa de incidencia, etc.) en el diseño, la implementación, la utilización y la difusión de la evaluación. El trabajo de defensa de derechos humanos es de naturaleza colectiva y el proceso de evaluación debe reflejar este hecho. La participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación también hace más probable que los resultados de la evaluación sean utilizados por dichas partes.



## “No causar daño”

Las personas defensoras de derechos humanos y las personas a las que acompañan se encuentran en constante riesgo debido a su labor de defensa de derechos humanos. En consecuencia, la evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos debe contemplar los riesgos asociados con el trabajo de defensa de derechos humanos. En este contexto, es importante planear las actividades de evaluación contemplando la seguridad de las personas defensoras de derechos humanos y activistas que participan y son parte de la misma. Para más detalles, consulte nuestra herramienta La evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos y el principio de “no causar daño”.



## Accesibilidad

La evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos debe ser accesible. La accesibilidad significa que los métodos y las herramientas incluidos en esta metodología deben poder ser utilizados por una amplia variedad de personas con diferentes habilidades y capacidades. Los enfoques de evaluación accesibles favorecen evaluaciones efectivas y adecuadas, así como una mayor participación (véanse los principios anteriores). Para más información sobre la accesibilidad, véase el documento Guía para una evaluación eficiente y adecuada para la evaluación de iniciativas de incidencia.



## Flexibilidad

La evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos debe responder a entornos ambientales, políticos, sociales y de seguridad imprevisibles. También debe mantener la responsabilidad, el rigor y la integridad en sus procesos. La tensión entre estas necesidades exige creatividad y adaptación. Esta metodología apoya la flexibilidad de tres maneras distintas:

1

Hacemos hincapié en los principios orientadores de la evaluación. La metodología considera la adhesión a los principios como resultados críticos (véase nuestro recurso Evaluación centrada en los principios). Esto significa que la forma en que se lleva a cabo una iniciativa de defensa de derechos humanos es tan importante como los resultados que se logran. Esto promueve que las personas defensoras sean flexibles en los medios y fines específicos de su trabajo de defensa de derechos humanos, al tiempo que se adhieren a los principios durante todo el proceso.

2

Sugerimos plazos de evaluación más cortos con oportunidades estructuradas para revisar y reelaborar los enfoques de las iniciativas de incidencia y el plan de evaluación asociado. Esta metodología hace hincapié tanto en la capacidad de respuesta de los defensores al entorno, como en los resultados de la evaluación.

# Principios metodológicos para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos

3

Utilizamos un marco de mapeo e identificación de resultados para ayudar a personas defensoras de derechos humanos y activistas a desarrollar indicadores de éxito más flexibles. Este enfoque sugiere tres niveles de “indicadores de éxito” para cada resultado. Esto permite que la evaluación de las iniciativas de incidencia se amplíe más allá de una medida de éxito o fracaso, y fomente un proceso de reflexión continua sobre la conexión de las tácticas con los resultados. También permite a las personas defensoras establecer metas realistas y soñar en grande sobre lo que es posible como resultado de su labor de defensa de derechos humanos.



## Contextualización

Las personas que llevan a cabo evaluaciones de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos, deben comprender los contextos políticos y sociales en los que se desarrolla esta labor. Lo ideal es que la persona evaluadora conozca desde dentro la iniciativa. Esto permite a las personas defensoras y a evaluadores desarrollar evaluaciones realistas y modificar los enfoques de evaluación en tiempo real y en respuesta directa a los cambios en el entorno.

Desarrollamos las **Herramientas para evaluar las iniciativas de incidencia** para defensores de derechos humanos y activistas sin experiencia técnica en evaluación. El conjunto de herramientas es más eficaz cuando se integra en una iniciativa de incidencia de derechos humanos bien planificada. Estas herramientas han sido probadas e integradas en el Método de estrategia eficaz de Nuevas Tácticas para desarrollar iniciativas de incidencia bien planificadas. Para obtener apoyo en el desarrollo de su iniciativa de incidencia de derechos humanos, consulte nuestros materiales de capacitación sobre el Método de estrategia eficaz [aquí](#).

**La evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos y el principio de “no causar daño”**



## La evaluación de iniciativas de incidencia y el principio de “no causar daño”

Muchas personas defensoras de los derechos humanos viven y trabajan en situaciones de alto riesgo. Por muy importante que sea la evaluación de las iniciativas de incidencia, esto también conlleva el riesgo de aumentar el daño en situaciones de seguridad ya difíciles. Los riesgos asociados a la evaluación de iniciativas de incidencia, podría afectar tanto a las personas defensoras de los derechos humanos como a otras personas de su comunidad. Quienes planean y llevan a cabo la evaluación de iniciativas de incidencia tienen la responsabilidad de garantizar que el trabajo de evaluación se diseñe de manera que se minimice el riesgo. Durante la ejecución, también se debe prestar mucha atención a cualquier señal de advertencia de que la seguridad se ha visto comprometida para que todos los implicados permanezcan seguros.

Los evaluadores de esta práctica siguen los mismos códigos éticos que todos los evaluadores e investigadores mantienen. El principio más importante es el de “no causar daño” (o hacer todo lo posible para garantizar que nuestro trabajo nunca perjudique a los demás). A continuación, se incluyen recursos en línea sobre la investigación ética con grupos de la población en situación de vulnerabilidad.

### En este documento encontrará:

- Tres riesgos importantes a considerar en la evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos.
- Algunas directrices de buenas prácticas para la gestión del riesgo en la evaluación de las iniciativas de incidencia.
- Una lista de comprobación sobre el principio de “no causar daño” que se pueda aplicar directamente a una campaña de defensa de derechos humanos.

# La evaluación de iniciativas de incidencia y el principio de “no causar daño”

Los siguientes son riesgos comunes a los que se enfrentan las personas defensoras de derechos humanos y activistas al planear y realizar la evaluación de las iniciativas de incidencia:

1

## Mayor atención a las personas defensoras de los derechos humanos

La evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos a menudo requiere que las personas defensoras o evaluadores recojan información (o datos) de personas ajenas a su iniciativa. Esto puede atraer una atención no deseada sobre su trabajo. La recopilación de datos llama aún más la atención cuando las personas que piden información son extrañas a una comunidad o están en un grupo más grande (que posiblemente incluya investigadores e intérpretes adicionales). Por estas razones, quienes participan en la evaluación de las iniciativas de incidencia deben prestar especial atención a quién recopila los datos y la forma en cómo se procesan dichos datos.

2

## Exposición de información sensible

Compartir intencionadamente o no la información recopilada a través de la evaluación de las iniciativas de incidencia podría poner en peligro a los defensores de derechos humanos o a otras personas vulnerables. Entre los tipos de información recolectada se puede incluir: nombres, direcciones, números de teléfono, opiniones políticas, etc. Las personas evaluadoras deben proteger estos datos mediante el almacenamiento seguro, la **privacidad de la identificación** de las personas y la presentación de informes confidenciales (según corresponda). Las personas evaluadoras

de las iniciativas de incidencia deben considerar cuidadosamente de quién se recogen los datos, qué datos se recogen, cómo y dónde se almacenan de forma segura, y cómo se notifican.

El resguardo de la **privacidad de la identificación** de las personas, implica la potencial eliminación de cualquier información que pueda utilizarse para identificar a la persona o al grupo del que proceden los datos, o que los datos describen. La información de identificación puede incluir experiencias, datos demográficos y otros elementos de información además de los nombres.

3

## Dificultades para los participantes en la evaluación

La naturaleza de la labor de defensa de derechos humanos, implica frecuentemente que tanto defensores como víctimas hayan experimentado **traumas** y pérdidas importantes. Al realizar la evaluación de iniciativas de incidencia, debemos tener cuidado de no hacer preguntas muy personales sobre experiencias traumáticas pasadas que incluso implique una revictimización de las personas participantes en la evaluación. Si alguien se siente muy angustiado durante la recopilación de datos, debemos detenernos inmediatamente y ofrecerle apoyo emocional o psicosocial.

El término “**trauma**” describe las respuestas emocionales que muchas personas experimentan después de vivir un acontecimiento abrumador o que pone en peligro su vida. Estas respuestas incluyen sentimientos duraderos de impotencia y aislamiento, dificultad para dormir y estar constantemente alerta ante el peligro.

## Algunas directrices de buenas prácticas para la gestión del riesgo en la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos

- 1 **Consulte** con todas las partes interesadas (incluso otros miembros de la iniciativa o campaña, participantes en la evaluación, financiadores, evaluadores profesionales) sobre la seguridad y el riesgo de la evaluación. Tome en consideración sus comentarios para mejorar el plan de evaluación.
- 2 Esté preparado para elegir **preguntas de evaluación** que minimicen el riesgo de los participantes y los activistas. Tenga en cuenta que algunas de estas preguntas no serán seguras de responder.
- 3 Esté preparado para elegir **métodos de recopilación de datos** que minimicen el riesgo de los participantes y activistas. Algunos enfoques para la recopilación de datos pueden no ser posibles dado el contexto de seguridad.
- 4 Diseñe su enfoque de recopilación de datos (tanto el contenido como el método) en torno a **los datos mínimos necesarios** para responder a las preguntas de la evaluación.
- 5 Asigne los **fondos** necesarios para minimizar el riesgo que supone la evaluación. La necesidad de proteger a las partes interesadas de cualquier daño puede aumentar considerablemente el costo de una evaluación.
- 6 Asegúrese de que todas las personas que participan en la evaluación tengan una **comprensión compartida** del nivel de riesgo del proyecto de evaluación y se comprometan a hacer el proyecto lo más seguro posible.
- 7 Desarrolle **directrices de seguridad** para todos los aspectos del proyecto de evaluación, incluso el almacenamiento de datos y otra información sensible. Asegúrese de que todas las personas que participan en la evaluación entiendan los protocolos de seguridad y tengan las habilidades y el equipo para aplicarlos. A continuación, se incluyen varios recursos de seguridad en línea para los defensores de derechos humanos.
- 8 Sea riguroso a la hora de **resguardar la privacidad de la identidad de las personas**, los estudios de caso, las citas y los datos en los informes. Haga que los participantes en la evaluación revisen cuidadosamente los informes para comprobar su seguridad está contemplada y resguardada antes de publicarlos.
- 9 Durante la implementación, preste atención a cualquier **señal de advertencia** de que la seguridad podría haberse visto comprometida.
- 10 Es conveniente **poner fin a una evaluación** cuando se vea comprometida la seguridad. Esté preparado para hacer todo lo posible para enmendar cualquier daño causado o riesgo generado.

## Recursos en línea

### Recursos en línea sobre los principios éticos para la investigación con poblaciones vulnerables

- [Declaración de Helsinki para la investigación en seres humanos](#)
- [Código de conducta internacional para la investigación en entornos de escasos recursos](#)

### Recursos en línea sobre la seguridad de los defensores de derechos humanos

- [Manual de seguridad integral](#) (inglés), Tactical Technology Collective
- [Security in a box: herramientas y tácticas para la seguridad digital](#), Frontline Defenders and Tactical Technology Collective
- [Manual sobre seguridad: Pasos prácticos para defensores/as de derechos humanos en riesgo](#), Frontline Defenders

## Estrategias para reducir el riesgo



Esta lista de comprobación está diseñada para ayudarte a pensar en cómo reducir el riesgo en un proyecto de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Si marca "No," añade notas propias relacionadas a su campaña sobre las estrategias a desarrollar para reducir el riesgo en la columna derecha.



### LISTA DE COMPROBACIÓN DE "NO CAUSAR DAÑO"

SÍ | NO

### ESTRATEGIAS ADICIONALES PARA LLEVAR A CABO EL PRINCIPIO DE "NO CAUSAR DAÑO"

- |   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ¿Los datos que pienso recopilar son estrictamente necesarios para responder a las preguntas de la evaluación?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Hay alguna manera de poder recopilar estos datos sin tener que relacionarse directamente con las personas vulnerables?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Hay alguna manera de poder recopilar estos datos de forma anónima?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Existen estrategias alternativas de recopilación de datos que pueda explorar y que reduzcan el riesgo para las partes interesadas?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo una forma segura de reunirme con las partes interesadas en relación con este proyecto de evaluación?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo una forma segura de comunicarme con las partes interesadas sobre este proyecto de evaluación?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo un plan seguro para el almacenamiento de datos en papel?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo un plan seguro para el almacenamiento de datos electrónicos?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Comprenden todas las partes interesadas los protocolos de gestión de riesgos de este proyecto y se comprometen a cumplirlos?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo un plan para supervisar los riesgos durante la ejecución del proyecto?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tengo un plan de contingencia en caso de que la seguridad de la evaluación se vea comprometida?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿He discutido esta lista de comprobación con las partes interesadas en la evaluación y he incorporado de forma significativa sus comentarios? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Valoración de capacidades para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

## Valoración de capacidades para la evaluación de iniciativas de incidencia de derechos humanos

Esta sencilla valoración de la capacidad de evaluación de las iniciativas de incidencia consta de dos partes, y está destinada a valorar las capacidades con las que se cuentan para llevar a cabo una evaluación de las iniciativas de incidencia. Esta herramienta ayudará a las iniciativas a (1) identificar las áreas de competencia claves para la evaluación de las iniciativas de incidencia, (2) identificar las áreas necesarias a desarrollar para llevar a cabo la evaluación y (3) monitorear el fortalecimiento y avance de capacidades para planear y realizar evaluaciones de iniciativas de incidencia. Para obtener más información y recursos sobre la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos, consulte nuestros “Materiales sobre la metodología de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos”.

### Para utilizar esta herramienta:

- 1 Las personas defensoras y activistas deben rellenar la valoración de carácter individual (en la página 2). Ésta puede ser útil para decidir quién dirigirá la evaluación, así como los componentes de la misma. Completar esta valoración debería tomar menos de 15 minutos.
- 2 Los miembros de una iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos deben rellenar la valoración de carácter colectivo (en la página 7). Completar esta valoración debería tomar menos de 30 minutos. A continuación, en la columna denominada “Responsable de la iniciativa”, los miembros de la iniciativa pueden escribir el nombre de alguien de la misma. Esta persona será la responsable de cada componente de la evaluación. La persona responsable de la iniciativa, deberá idealmente estar capacitada para llevar a cabo la evaluación, así como dispuesta a fortalecer las capacidades del equipo para llevar a cabo este tipo de evaluaciones.

### Para fortalecer su capacidad de evaluación, le recomendamos:

- 3 Dedicar 30 minutos adicionales a planear de forma colaborativa cómo va a crear y fortalecer capacidades en las áreas de menor capacidad para emprender este tipo de evaluación. Considere usar los recursos de Nuevas Tácticas incluidos en la columna “Dónde desarrollar su capacidad” de la evaluación.
- 4 Completar las valoraciones una vez al trimestre o al año para evaluar los cambios en la capacidad de evaluación de las iniciativas de incidencia.

## Breve valoración *individual* del grado de preparación para la evaluación de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Conceptos y fundamentos de la evaluación



| <b>Conceptos y fundamentos de la evaluación</b>   | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado | <b>Para mayor información</b><br>Si no es un experto en esta área, considere estos recursos para desarrollar sus habilidades y conocimientos.       |
|---|--|---|
| Explicar a otros la evaluación basada en los derechos humanos   | 1   2   3   4  | Principios metodológicos de evaluación de la defensa de derechos humanos,<br>Evaluación centrada en los principios:<br>una breve guía de referencia |
| Elaborar preguntas de evaluación para una iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos                      | 1   2   3   4  | Lista de recursos externos,<br>Evaluación centrada en los principios:<br>una breve guía de referencia   |
| Encontrar recursos adicionales para la evaluación de iniciativas de incidencia(p. ej., artículos, herramientas, plantillas) | 1   2   3   4  | Lista de recursos externos  |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):  |  |   |

## Breve valoración *individual* del grado de preparación para la evaluación de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Planeamiento de la evaluación



| <b>Planeamiento de la evaluación</b>  | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado | <b>Para mayor información</b><br>Si no es un experto en esta área, considere estos recursos para desarrollar sus habilidades y conocimientos.                     |
|---|--|---|
| Identificar los resultados de la iniciativa de incidencia a evaluar   | 1   2   3   4  | Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito   |
| Definir indicadores de éxito adecuados (o puntos de referencia) para medir el progreso hacia los resultados esperados de la iniciativa de incidencia  | 1   2   3   4  | Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito   |
| Desarrollar planes de evaluación flexibles para el trabajo de incidencia (es decir, planes de evaluación que puedan adaptarse a medida que cambia el panorama para la incidencia en la defensa de derechos humanos) | 1   2   3   4  | Guía para una evaluación más sencilla y adecuada para evaluar iniciativas de incidencia,<br>Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):  |  |   |

## Breve valoración *individual* del grado de preparación para la evaluación de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Datos de la evaluación



| <b>Datos de la evaluación</b>  | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado | <b>Para mayor información</b><br>Si no es un experto en esta área, considere estos recursos para desarrollar sus habilidades y conocimientos. |
|--|--|---|
| Recopilar datos de evaluación de alta calidad                            | 1   2   3   4  | Lista de recursos externos  |
| Analizar los datos de la evaluación                                      | 1   2   3   4  | Lista de recursos externos  |
| Interpretar con precisión las conclusiones de los datos de la evaluación | 1   2   3   4  | Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito,<br>Lista de recursos externos  |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas): |  |   |

## Breve valoración *individual* del grado de preparación para la evaluación de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Uso de la evaluación



| Uso de la evaluación   | Calificación<br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado | Para mayor información<br>Si no es un experto en esta área, considere estos recursos para desarrollar sus habilidades y conocimientos.   |
|--|---|--|
| Identificar los destinatarios de los resultados de la evaluación   | 1   2   3   4   | Guía para una evaluación más sencilla y adecuada de iniciativas de incidencia para la de defensa de derechos humanos,<br>Lista de recursos externos                                  |
| Compartir adecuadamente los resultados de la evaluación con los diferentes públicos identificados        | 1   2   3   4   | Guía para una evaluación más sencilla y adecuada de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos,<br>Lista de recursos externos                                     |
| Utilizar los datos de la evaluación para tomar decisiones sobre la dirección de una iniciativa o campaña | 1   2   3   4   | Guía para la sesión de pausa y reflexión, Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados, Evaluación centrada en los principios: una breve guía de referencia |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):                                 |   |  |

## Breve valoración *individual* del grado de preparación para la evaluación de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos

### Cálculo de sus puntuaciones *individuales*



Anote su puntuación total para cada sección de la valoración de capacidades en la siguiente tabla.

| Competencia                                     | Puntuación total |
|---|------------------|
| <i>Conceptos y fundamentos de la evaluación</i> |                  |
| <i>Planeamiento de la evaluación</i>            |                  |
| <i>Datos de la evaluación</i>                   |                  |
| <i>Uso de la evaluación</i>                     |                  |

### Interpretación de sus puntuaciones *individuales*

Puede interpretar su puntuación para cada sección de la siguiente manera:

| Rango de puntuación total | Significado   |
|---------------------------|---|
| <b>3 - 6</b>              | Usted se encuentra <b>al inicio</b> de su viaje en esta área de evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Utilice algunas de las referencias citadas para comenzar a aprender algunos de los aspectos básicos de cada habilidad.           |
| <b>7 - 9</b>              | Usted está <b>ligeramente familiarizado</b> con esta área de la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Revise su valoración y céntrese en el desarrollo de las áreas de conocimientos y habilidades con las puntuaciones más bajas. |
| <b>10 - 12</b>            | Usted está <b>familiarizado</b> con esta área de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Continúe desarrollando sus conocimientos y habilidades, así como formas de liderar, apoyar y orientar a otros en su organización o campaña. |

## Breve valoración *colectiva* del grado de preparación para la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Conceptos y fundamentos de la evaluación



| <b>Conceptos y fundamentos de la evaluación</b>  | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado |
|--|--|
| Explicar a otros la evaluación basada en los derechos humanos  | 1      2      3      4   |
| Elaborar preguntas de evaluación para una iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos basada en derechos  | 1      2      3      4   |
| Encontrar recursos adicionales para la evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos (p. ej., artículos, herramientas, plantillas) | 1      2      3      4   |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):   |  |
| <b>Líder de equipo</b><br>¿Qué persona de su equipo tiene una gran capacidad en esta área y puede asumir la responsabilidad de la evaluación?                    |  |

# Breve valoración *colectiva* del grado de preparación para la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



## Evaluation Planning



| <b>Planeamiento de la evaluación</b>  | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado |
|---|--|
| Identificar los resultados de la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos que se va a evaluar   | 1      2      3      4   |
| Definir indicadores de éxito adecuados (o puntos de referencia) para medir el progreso hacia los resultados esperados de la iniciativa de incidencia  | 1      2      3      4   |
| Desarrollar planes de evaluación flexibles para el trabajo de incidencia (es decir, planes de evaluación que puedan adaptarse a medida que cambia el panorama para la incidencia en la defensa de derechos humanos) | 1      2      3      4   |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):  |  |
| <b>Líder de equipo</b><br>¿Qué persona de su equipo tiene una gran capacidad en esta área y puede asumir la responsabilidad de la evaluación?   |  |

## Breve valoración *colectiva* del grado de preparación para la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Datos de la evaluación

| <b>Datos de la evaluación</b>   | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado |
|---|--|
| Recopilar datos de evaluación de alta calidad   | 1      2      3      4   |
| Analizar los datos de la evaluación   | 1      2      3      4   |
| Interpretar con precisión las conclusiones de los datos de la evaluación  | 1      2      3      4   |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):  |  |
| <b>Líder de equipo</b><br>¿Qué persona de su equipo tiene una gran capacidad en esta área y puede asumir la responsabilidad de la evaluación? |  |

## Breve valoración *colectiva* del grado de preparación para la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Uso de la evaluación



| <b>Uso de la evaluación</b>   | <b>Calificación</b><br>Encierre en un círculo el número que mejor represente su competencia en el concepto o habilidad de evaluación:<br>1 Principiante<br>2 Un poco de experiencia<br>3 Algo de experiencia<br>4 Avanzado |
|---|--|
| Identificar los destinatarios de los resultados de la evaluación  | 1      2      3      4   |
| Compartir adecuadamente los resultados de la evaluación con los diferentes públicos identificados   | 1      2      3      4   |
| Utilizar los datos de la evaluación para tomar decisiones sobre la dirección de una campaña   | 1      2      3      4   |
| <b>Puntuación total</b><br>(Sume las calificaciones de todas las filas):  |  |
| <b>Líder de equipo</b><br>¿Qué persona de su equipo tiene una gran capacidad en esta área y puede asumir la responsabilidad de la evaluación? |  |

## Breve valoración colectiva del grado de preparación para la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



### Cálculo de sus puntuaciones colectivas

Anote su puntuación total para cada sección de la valoración de capacidad en la siguiente tabla.

| Competencia                                     | Puntuación total |
|---|------------------|
| <i>Conceptos y fundamentos de la evaluación</i> |                  |
| <i>Planeamiento de la evaluación</i>            |                  |
| <i>Datos de la evaluación</i>                   |                  |
| <i>Uso de la evaluación</i>                     |                  |

### Interpretación de sus puntuaciones colectivas

Puede interpretar su puntuación para cada sección de la siguiente manera:

| Rango de puntuación total | Significado  |
|---------------------------|--|
| <b>3 - 6</b>              | Su campaña se encuentra <b>al inicio</b> de su viaje en esta área de evaluación de iniciativas de incidencia. Utilicen algunas de las referencias citadas para comenzar a aprender algunos de los aspectos básicos de cada habilidad.  |
| <b>7 - 9</b>              | Su campaña está <b>ligeramente familiarizada</b> con esta área de la evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Revisen su valoración y céntrense en el desarrollo de las áreas de conocimientos y habilidades con las puntuaciones más bajas. |
| <b>10 - 12</b>            | Su campaña está <b>familiarizada</b> con esta área de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Continúen desarrollando sus conocimientos y habilidades, así como formas de liderar, apoyar y orientar a otros en su organización o campaña.  |

# Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos

Las iniciativas de incidencia para la defensa de los derechos humanos están destinadas a lograr un cambio social que mejore la vida de las personas. La evaluación de estas iniciativas de incidencia puede apoyar y ayudar a avanzar en este ámbito. Sin embargo, uno de los retos a los que se enfrentan las personas defensoras de derechos humanos y activistas es que los planes de evaluación pueden convertirse rápidamente en algo demasiado engorroso de gestionar, implementar y utilizar. La evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos requiere planes de evaluación concretos que sean viables para implementar y procesar. Para ello, recomendamos las siguientes estrategias para guiar a las personas defensoras y activistas en la creación de sus planes de evaluación.

## Desarrollar preguntas de evaluación específicas

Al desarrollar unas pocas preguntas de evaluación específicas, los esfuerzos pueden permanecer racionalizados y apoyar un plan de evaluación alcanzable. A continuación, se ofrecen algunos consejos para elaborar las preguntas de evaluación:

Un número limitado de preguntas de evaluación ayudará a contener el plan de evaluación. Estos deben guiarse por una a tres preguntas claves. Si un plan incluye algo más allá del alcance de la pregunta de evaluación, considere la posibilidad de eliminar esos componentes del plan.

Las preguntas de evaluación deben ser específicas. Para ello, al elaborarlas, es preciso enfocarse en lo que realmente se puede medir y atribuir a una iniciativa de incidencia. Entonces, las preguntas pueden diseñarse para ser vagas y difíciles de responder, o bien para que aborden resultados claros y puedan responderse con mayor efectividad. Las personas defensoras y activistas deben esforzarse por desarrollar preguntas de evaluación que sean realistas, atribuibles y respondidas de manera más eficiente.

Las preguntas de evaluación deben abordar resultados específicos. Es decir, las preguntas deben contribuir en la clarificación de los resultados previstos, las acciones necesarias para alcanzar dichos resultados y los destinatarios o población objetivo a quién se pretende impactar con la acción. Cuanto más se ajuste la pregunta a los resultados específicos, más sencilla y efectiva será la evaluación.

### **Ejemplo:** *Preguntas de evaluación*

#### **Poco específica**

¿En qué medida es eficaz la iniciativa de incidencia para la defensa de derechos humanos?

#### **Específica**

¿En qué medida el programa educativo de una semana produce un impacto en los conocimientos de las familias sobre el derecho de las niñas a la educación?

### **Ejemplo:** *Declaración de resultados*

Como resultado de nuestra acción, esperamos que las familias de nuestra comunidad sepan más sobre el derecho de las niñas a la educación.

# Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos

## Elegir resultados estratégicos y significativos

Hemos desarrollado una *Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito* que ayudará a las personas defensoras y activistas a determinar qué resultados se pueden aplicar mejor a su trabajo. Los animamos a utilizar esta herramienta para elegir un número limitado de resultados alineados con sus preguntas de evaluación. Al identificar los resultados, las personas defensoras y activistas pueden medir su progreso hacia el logro de sus metas de la iniciativa y acción de incidencia para la defensa de derechos humanos. Esto les permite comprender mejor el impacto que tienen y dónde pueden fortalecer su iniciativa o si es necesario cambiar de rumbo.

Si bien hay muchos resultados entre los que elegir, mantener el número limitado ayudará a que la evaluación sea viable de implementar. Además, las personas defensoras y activistas deben recordar usar preguntas de evaluación que guíen la elección de resultados; esto ayudará a garantizar que los resultados sean específicos, significativos y útiles para la iniciativa de incidencia.

## Elegir indicadores de éxito claros para los resultados

Una vez que se ha elegido un resultado, es importante establecer la forma en que su iniciativa o acción de incidencia medirá el éxito de la misma. Como parte de nuestra *Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito*, hemos desarrollado una estrategia para elegir indicadores de éxito flexibles para este fin. Establecerlos de esta manera no solo ayuda a demostrar el éxito y asegurar la responsabilidad, sino también ayudan a enfocar cómo se utilizan y se analizan los datos de la evaluación.

Si existen indicadores de éxito claros y acordados, su iniciativa puede decidir exactamente qué datos deben recopilarse y cómo evaluar esa información. Los indicadores de éxito deben establecerse antes de que una iniciativa emprenda una acción concreta para que sean útiles para la evaluación de la acción de incidencia.

### **Ejemplo:**

#### *Un indicador de éxito claro*

Al final de la formación de una semana, el 80% de las familias tendrá una puntuación más alta en una prueba verbal de sus conocimientos sobre el derecho de las niñas a la educación que la obtenida antes del curso.

# Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



## Identificar los usuarios y usos previstos de la información de la evaluación

Los datos de la evaluación son tan valiosos como su uso en la práctica. Con demasiada frecuencia, se invierte mucho tiempo, energía y dinero en recopilar datos que nunca se llegan a utilizar.

Para evitar esto, como parte del planeamiento de la evaluación, las personas defensoras y activistas deben identificar quién utilizará los hallazgos de su evaluación y cómo se utilizará esa información. Algunos datos de la evaluación podrían tener múltiples usos y usuarios. Esta información podría modificar las preguntas y el plan de evaluación. Los usuarios y usos previstos de los datos influirán en el tipo de preguntas que se formularán, en el tipo de datos que se recopilen y la forma en que se haga, así como en la forma en que se comuniquen los resultados.

Una vez que se han identificado los usuarios y usos previstos, es el momento de racionalizar el plan de evaluación eliminando los componentes que no tienen un usuario o uso previsto específico. Esta es una manera poderosa de asegurar que una evaluación sea útil para el trabajo de la defensa de derechos humanos y de mantener el plan de evaluación contenido.

### Ejemplos:

#### *Usuarios y usos previstos de la información de la evaluación*

##### **Usuarios y usos N.º 1**

El personal interno y los voluntarios quieren saber si su plan de divulgación está llegando a las familias de las jóvenes. Utilizarán esta información para fundamentar su iniciativa y modificar su estrategia de divulgación.

##### **Usuarios y usos N.º 2**

Los financiadores de la organización están preocupados por saber si la iniciativa constituye un buen uso de sus fondos y quieren saber más sobre el alcance de la misma.

# Guía para una evaluación sencilla y eficiente de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos



## Identificar el formato del informe de evaluación

Las personas defensoras de derechos humanos y activistas deben elegir el medio más apropiado y eficiente para compartir los hallazgos de la evaluación. Las evaluaciones pueden ser mucho más manejables e impactantes si el medio del informe se adapta a la audiencia y se presenta en el formato más eficiente. Dedicar el tiempo y los recursos a escribir un informe largo y formal es un desperdicio si nadie lo va a leer (y si no es necesario). Considere alternativas más eficientes en cuanto a recursos, como boletines informativos, circulares, infografías, resúmenes y actualizaciones por correo electrónico.

### Ejemplos:

#### *Formatos de informes*

Dado que el personal interno del programa y los voluntarios están muy ocupados, la organización celebrará breves reuniones trimestrales para analizar los resultados de la evaluación, enfocándose en los hallazgos más relevantes para fundamentar la iniciativa de incidencia.

El financiador requiere un informe formal, por lo que el equipo elaborará uno en el formato requerido.

Se elaborará una infografía para compartirla con las familias y los miembros de la comunidad. Esto transmite la información de forma concisa, sencilla y comprensible.

## Trabajar con los recursos disponibles

Con frecuencia, las personas defensoras de derechos humanos y activistas necesitan asimilar conocimiento y actuar con rapidez, normalmente con recursos y materiales limitados o poco acceso a evaluadores. En consecuencia, al planear una evaluación, deben siempre tomar en cuenta los recursos disponibles (y no disponibles) para la evaluación. Un plan de evaluación ambicioso no puede servir a la iniciativa de incidencia si no existe la capacidad para llevarlo a cabo.

El tiempo, las habilidades, los recursos disponibles y el deseo de completar las tareas de evaluación deben considerarse en cada punto del planeamiento de la evaluación. Resulta útil planear quién realizará las tareas y cuándo las completará, a fin de garantizar una dotación de personal adecuada.

Para ayudar a identificar los puntos fuertes de la organización y las lagunas en la capacidad de evaluación, hemos desarrollado una Valoración de la capacidad de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos. Evaluar y trabajar con los recursos disponibles es una forma eficaz de mantener una evaluación realista y acotada.

### Ejemplo:

#### *Brecha de recursos*

##### **N.º 1**

Después de recopilar los datos de divulgación del programa educativo de una semana con las familias, un voluntario crea una infografía para compartirla con la comunidad, pero el personal del programa se da cuenta de que no tiene fondos suficientes para imprimirla.

##### **N.º 2**

La campaña decidió un indicador de éxito que requiere datos sobre la asistencia de las niñas a la escuela en su comunidad. No puede acceder a los datos del gobierno sobre la asistencia a la escuela, y nadie en el equipo de la campaña tiene las habilidades especializadas para diseñar y llevar a cabo una encuesta comunitaria adecuada.

## PASO 1: Identificar las áreas de resultados



### Tabla para afinar los resultados



Utilice la siguiente tabla para guiar un debate que le permita afinar los resultados y objetivos elegidos. Repita esta tabla para cada resultado que haya elegido.

| <b>Título del resultado</b>   | <b>Declaración del resultado</b>                              | <b>Objetivo</b><br><i>¿Qué persona o grupo de personas?</i> |
|---|---|---|
|   | Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... |   |
| ¿Por qué eligió este resultado?   |   |   |
| ¿Por qué eligió a estos destinatarios o población objetivo para este resultado?   |   |   |
| ¿Qué representaría el éxito de este resultado y este objetivo para su campaña?<br>(¿Qué le gustaría conseguir exactamente?)                         |   |   |
| ¿Qué riesgos (para los individuos, las comunidades o su campaña) cree que enfrentará al dirigirse a esta persona o grupo de personas en particular? |   |   |

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Diseñe sus propios indicadores de éxito



Agregue sus propias palabras o imágenes en las líneas para describir sus indicadores de éxito.

#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.

#### Indicador de éxito 1

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)

---

#### Indicador de éxito 2

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)

---

#### Indicador de éxito 3

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

---

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: "Se espera, Me gusta, Me encanta"



#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.



#### Indicador de éxito: Se espera

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)



#### Indicador de éxito: Me gusta

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)



#### Indicador de éxito: Me encanta

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: “Suficiente, Lleno, Rebosante”



#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.

#### Indicador de éxito: “Suficiente”

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)

#### Indicador de éxito: “Lleno”

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)

#### Indicador de éxito: “Rebosante”

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: "Caminar, Correr, Volar"



|   |  |
|---|--|
| <b>Resultado:</b><br>(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)   | <b>Declaración del resultado:</b><br>Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]                  |
| <b>Indicadores de éxito:</b><br>¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)<br>NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes. |  |
|    | <b>Indicador de éxito: "Caminar"</b><br>(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)  |
|    | <b>Indicador de éxito: "Correr"</b><br>(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)                                     |
|    | <b>Indicador de éxito: "Volar"</b><br>(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera) |

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: "Gota, Arroyo, Cascada"



#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.



#### Indicador de éxito: "Gota"

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)



#### Indicador de éxito: "Arroyo"

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)



#### Indicador de éxito: "Cascada"

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: "Semilla, Planta, Flores"



#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.



#### Indicador de éxito: "Semilla"

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)



#### Indicador de éxito: "Planta"

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)



#### Indicador de éxito: "Flores"

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

## PASO 2: Elegir buenos indicadores de éxito



### Indicadores de éxito: "Modesto a ambicioso"



#### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

#### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

#### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.

#### Indicador de éxito: "Modesto"

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)

#### Indicador de éxito: "Un poco más ambicioso"

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)

#### Indicador de éxito: "Mucho más ambicioso"

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

# Medición de cambios en el espectro de aliados



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

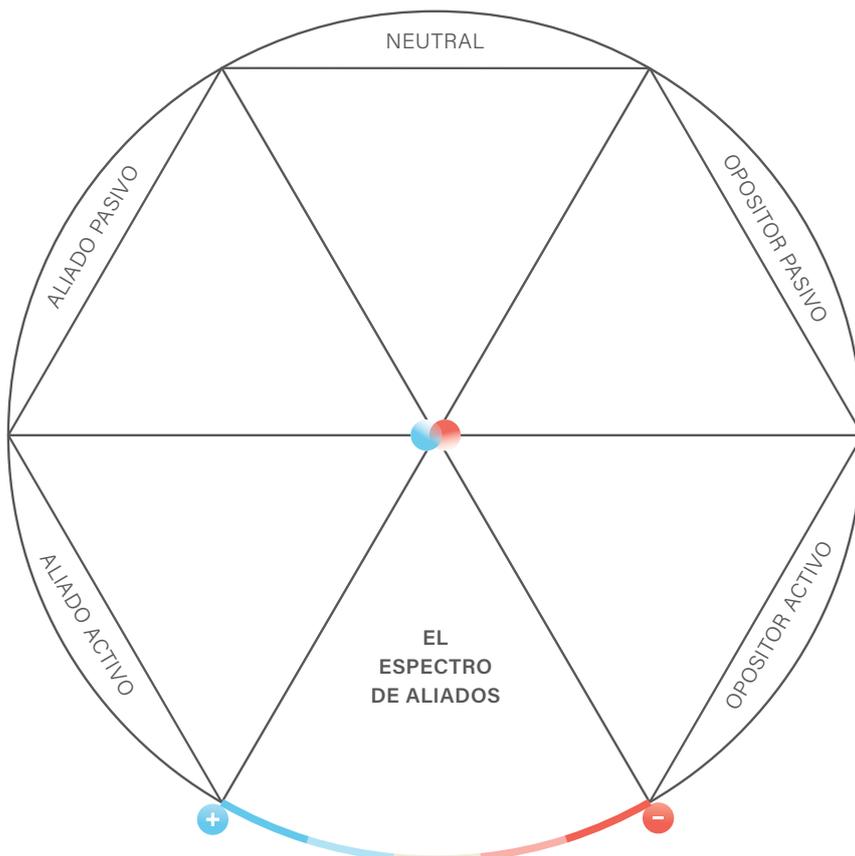
[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Medición de cambios en el espectro de aliados

## PROPÓSITO Y DEFINICIONES

La meta de la iniciativa de incidencia radica en acercar al grupo/persona objetivo a las acciones y posiciones de la campaña a través de su activa participación en la misma. Un *grupo/persona objetivo* se refiere a los destinatarios para quien o quienes está dirigida la campaña o iniciativa de incidencia. El *espectro de aliados* es una herramienta que ayuda a organizar los objetivos en relación con su asunto y su campaña. El objetivo de la *Medición de cambios en el espectro de aliados* es evaluar los cambios en la posición de los objetivos de la defensa de derechos humanos antes y después de las acciones tácticas de una campaña.

## El espectro de aliados



### Definiciones

**Aliados activos:** usted considera que ya puede contar con la ayuda de la persona o grupo objetivo.

**Aliados pasivos:** usted considera que la persona o grupo objetivo tiene el mismo interés, inversión o necesidad de resolver el problema que usted, o similar; y que puede estar de acuerdo con usted sobre la visión que guía su iniciativa de defensa.

**Neutrales:** usted considera que la persona o grupo objetivo no conoce el problema que aborda su iniciativa de defensa de derechos humanos, no conoce su campaña ni su trabajo ni tiene ninguna inversión particular en el problema.

**Opositores pasivos:** usted considera que la persona o grupo objetivo tiene algunos intereses que se oponen a la visión que guía su iniciativa de defensa de derechos humanos o que puede tener relaciones con personas que se oponen activamente a la misma.

**Opositores activos:** usted considera que la persona o grupo objetivo tiene intereses que se oponen a su iniciativa de defensa de derechos humanos o a sus recomendaciones para abordar el problema.

<sup>1</sup> El espectro de aliados original proviene de Martin Oppenheimer y George Lakey, *A Manual for Direct Action*, Quadrangle Books, 1965 y se puede encontrar en *Training for Change* ([www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org))

## PASO 1: Identificar la información crítica

Una **táctica** es una acción específica que se emprende para acercarse a una persona o grupo de personas al **espectro de aliados**.

¿Cuál es el área de la **acción táctica**?



¿Cuál es la **acción táctica** que está evaluando?

¿Quiénes son las **personas o grupos objetivos** que está monitoreando en el espectro de aliados?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Las **acciones tácticas** generalmente pertenecen a una de cuatro áreas:

### **INVESTIGACIÓN**

Las acciones en esta área se centran en la recopilación de información necesaria para otras acciones de la campaña.

### **DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

Las acciones en esta área se enfocan en el aumento de las habilidades para una campaña o la capacidad de una organización para llevar a cabo la iniciativa de incidencia entre ellas, el compromiso, la estructura, la movilización, el liderazgo y la toma de decisiones.

### **MOVILIZACIÓN**

Las acciones en esta área se enfocan en reunir a individuos, organizaciones e instituciones en un esfuerzo colectivo sobre un tema.

### **PARTICIPACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS TOMAS DE DECISIONES**

Las acciones en esta área implican influir en una persona o grupo de personas para que tomen decisiones que afecten positivamente al cambio de un asunto.

## PASO 2: Recolección de información y evidencia



### ¿Qué información o pruebas se tienen o necesitarán?

Identifique la ubicación en la que se encuentra la persona o grupo objetivo dentro del **espectro de aliados**.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de tipos de información o pruebas que podrían ayudar a identificar en qué posición del espectro se encuentra:

#### Contacto directo con la persona o grupo objetivo:

Entre otros, reuniones, actividades o su comunicación actual con el objetivo.

#### Conexiones mutuas:

Entre otros, familiares, amigos, otros colegas u otras organizaciones.

#### Conexiones en las redes sociales:

Entre otros, el monitoreo en las redes sociales de la persona o grupo objetivo y las actividades o publicaciones que dirijan la atención al asunto que nos ocupa.

#### Cobertura de noticias:

Entre otros, artículos escritos por la persona o grupo objetivo u opiniones que hayan emitido y fueron cubiertas por los medios de comunicación.

#### Otra información publicada:

Entre otros, información formal o de fuentes publicadas como documentos técnicos, documentos de posición, encuestas o recomendaciones de políticas.

Utilice su mejor criterio en cuanto a los tipos de información que se ajustan a su campaña, acción táctica y población objetivo. Recopile la información únicamente de forma que no le perjudique a usted, a su organización o a su iniciativa de incidencia. Para obtener más información, vea *La evaluación de iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos y el principio de "no causar daño"*.

## PASO 3: Monitorear la posición de su población objetivo a lo largo del tiempo

### Monitorear la posición de su población objetivo en el espectro de aliados a lo largo del tiempo.

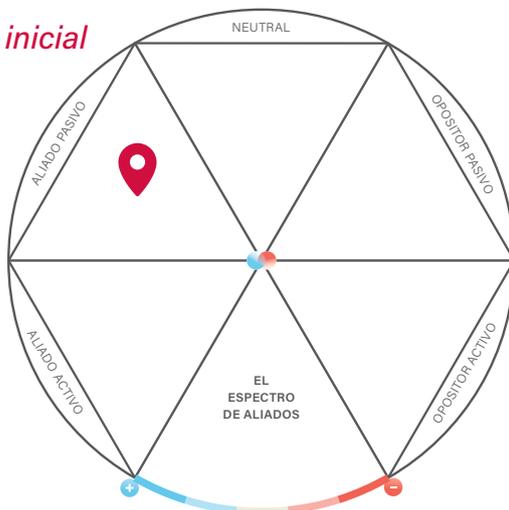
El monitoreo de su población objetivo dentro del espectro de aliados permite ver cómo las tácticas de su campaña enmarcadas en su iniciativa de incidencia han influido sobre ellos. Esta es una excelente manera de ver cómo cambia su espectro, de aliados a oponentes. Y lo que es más importante, le ayuda a evaluar su progreso hacia sus metas. Utilice el gráfico de la *Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados* para ayudarle a monitorear a la población objetivo elegida. Agregue la fecha y las pruebas o información que tiene para confirmar su posición.

#### Ejemplo de Medición de cambios en el espectro de aliados

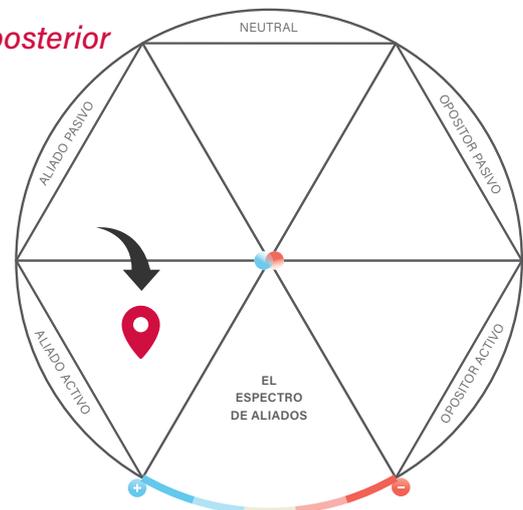
| Población objetivo elegida | Posición inicial   | Pruebas ANTES de las acciones de incidencia | Posición posterior   | Pruebas DESPUÉS de las acciones de incidencia |
|----------------------------|--|---|--|---|
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |

A continuación, coloque la posición inicial de cada uno de su población objetivo elegida en el primer diagrama de la *Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados*. Esta es la "Posición ANTES de las acciones de incidencia". Después de emprender acciones, coloque la posición de los mismos objetivos en el siguiente diagrama. Esta es la "Posición DESPUÉS de las acciones de incidencia". Puede utilizar puntos o escribir el nombre de la población cada objetivo en los diagramas.

Posición inicial



Posición posterior



# Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados



## Monitoree la posición de su población objetivo en el espectro de aliados



Monitoree cómo las tácticas de su campaña de incidencia han influido sobre su población objetivo. Esto le ayudará a evaluar el progreso hacia sus metas. Válgase de la siguiente tabla para monitorear a la población objetivo elegida. Agregue la fecha y la información o las pruebas que tenga para confirmar su posición.

| Población objetivo elegida | Posición inicial   | Pruebas ANTES de las acciones de incidencia | Posición posterior   | Pruebas DESPUÉS de las acciones de incidencia |
|----------------------------|--|---|--|---|
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |
|                            | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: _____                                  |

# Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados



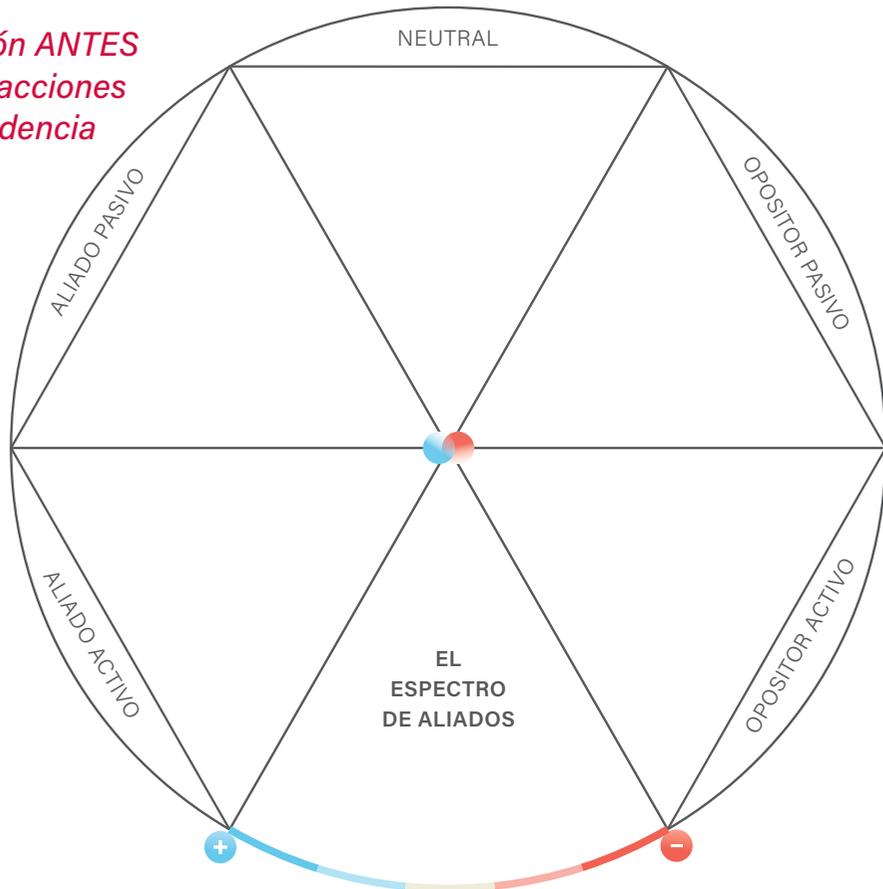
## Monitoree la posición de su población objetivo en el espectro de aliados



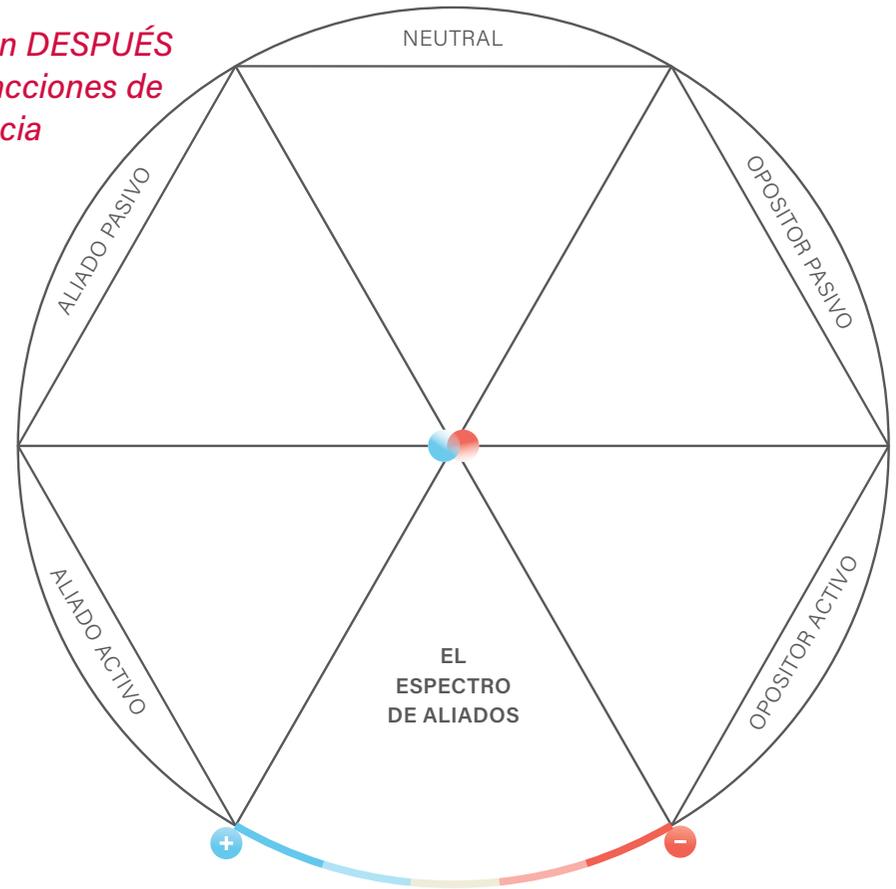
Coloque la posición inicial de cada uno de los objetivos elegidos en el primer diagrama. Esta es la "Posición ANTES de las acciones de incidencia". Después de emprender acciones, coloque la posición de los mismos objetivos en el siguiente diagrama. Esta es la "Posición DESPUÉS de las acciones de incidencia". Puede utilizar puntos o escribir el nombre de cada persona o grupo objetivo en los diagramas. Agregue al diagrama anterior, la fecha y las pruebas después de su acción de incidencia.

*Población objetivo:* \_\_\_\_\_

*Posición ANTES de las acciones de incidencia*



*Posición DESPUÉS de las acciones de incidencia*



# Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados



## Monitoree la posición de su población objetivo en el espectro de aliados



Monitoree cómo las tácticas de su campaña de incidencia han influido sobre su población objetivo. Esto le ayudará a evaluar el progreso hacia sus metas. Válgase de la siguiente tabla para monitorear a la población objetivo elegida. Agregue la fecha y la información o las pruebas que tenga para confirmar su posición.

| Población objetivo elegida         | Posición inicial  | Pruebas ANTES de las acciones de incidencia   | Posición posterior  | Pruebas DESPUÉS de las acciones de incidencia   |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Organización de sociedad civil ABC | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input checked="" type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: 15 ene 2020<br>Exploración de redes sociales<br>Pedimos a los contactos mutuos que nos informaran sobre las posiciones de la organización<br>Nota: Determinamos que no habría ningún riesgo para nuestra campaña o los miembros de la misma si nos pusiéramos en contacto con la organización. | <input checked="" type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo | FECHA: 1 feb 2021<br>Exploración continua de las redes sociales<br>Reuniones cara a cara iniciadas a través de contactos mutuos<br>Implicación de la organización |
|                                    | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  |
|                                    | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  |
|                                    | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  |
|                                    | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  | <input type="checkbox"/> Aliado activo<br><input type="checkbox"/> Aliado pasivo<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Opositor pasivo<br><input type="checkbox"/> Opositor activo            | FECHA: _____  |

# Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados



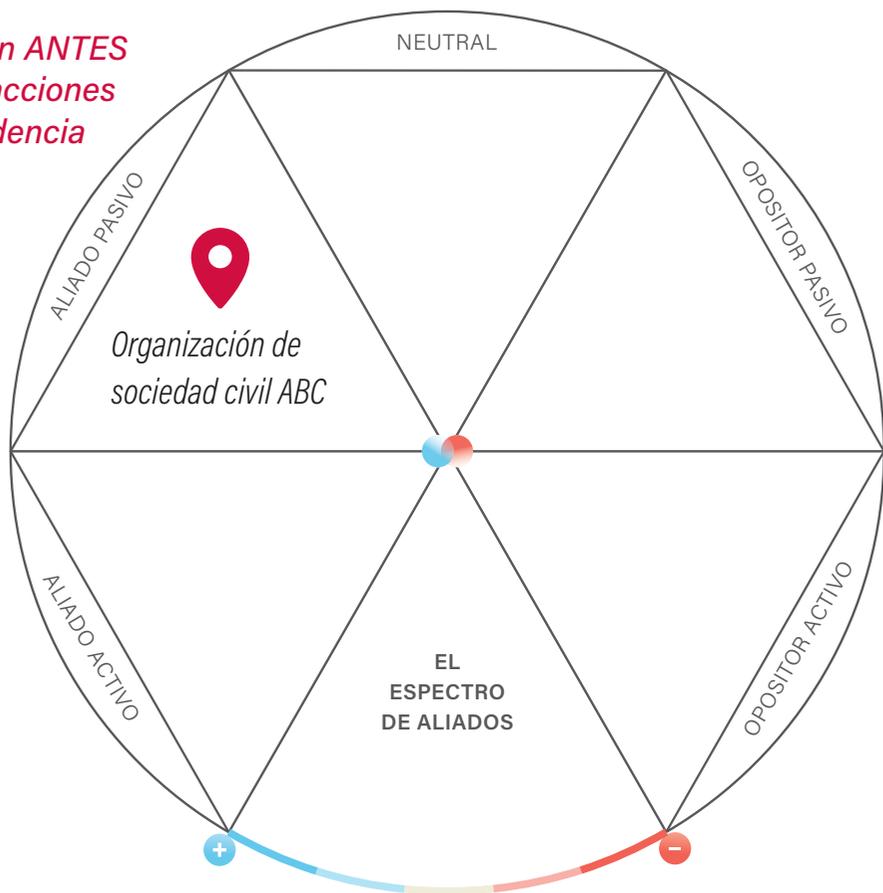
## Monitoree la posición de su población objetivo en el espectro de aliados



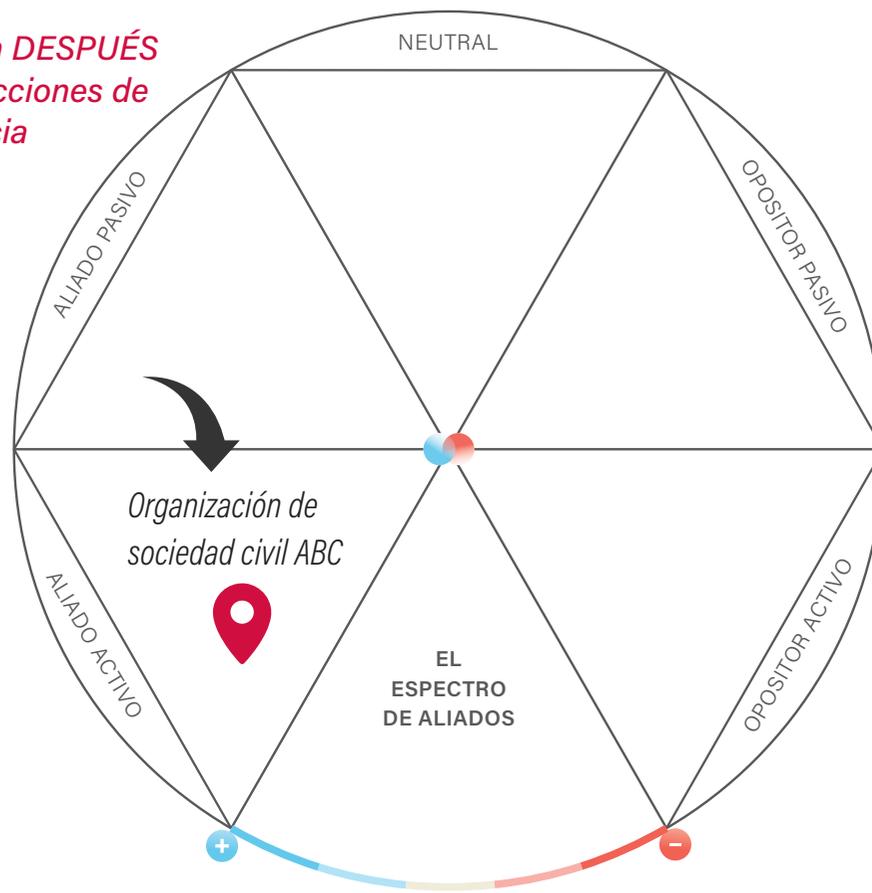
Coloque la posición inicial de cada uno de los objetivos elegidos en el primer diagrama. Esta es la "Posición ANTES de las acciones de incidencia". Después de emprender acciones, coloque la posición de los mismos objetivos en el siguiente diagrama. Esta es la "Posición DESPUÉS de las acciones de incidencia". Puede utilizar puntos o escribir el nombre de cada persona o grupo objetivo en los diagramas. Agregue al diagrama anterior, la fecha y las pruebas después de su acción de incidencia.

**Población objetivo:** \_\_\_\_\_

**Posición ANTES de las acciones de incidencia**



**Posición DESPUÉS de las acciones de incidencia**



# Evaluación basada en los principios orientadores: Una breve guía de referencia



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Evaluación basada en los principios orientadores: Una breve guía de referencia

## ¿Qué son los principios?

Los principios son posturas o posicionamientos que guían el actuar de los seres humanos, en una amplia variedad de situaciones.<sup>1</sup>

## ¿Qué es la evaluación centrada en los principios?

La evaluación centrada en los principios es un enfoque creado por Michael Quinn Patton que examina los principios que guían una iniciativa.

En la evaluación, a menudo no se presta tanta atención a la forma en que se lleva a cabo la campaña como a los cambios tangibles que resultan de su trabajo. Sin embargo, cuando se trabaja para impulsar cambios en la sociedad, a menudo es tan importante el cómo se hace el trabajo como el qué se logra. La evaluación centrada en los principios permite reflexionar sobre si la iniciativa está a la altura de los principios compartidos a través de la misma.

## La evaluación centrada en los principios es para usted si...

- Su campaña o iniciativa se basa en principios compartidos
- La forma en que la cual desarrolla e implementa su iniciativa o campaña es altamente importante
- Usted quiere rendir cuentas de sus principios compartidos
- Le gustaría garantizar la participación de quienes sufren abusos de los derechos humanos en la toma de decisiones en su iniciativa de incidencia

## ¿Ha marcado todas las anteriores?

*Entonces, ¡la evaluación centrada en los principios es para usted!*

<sup>1</sup> Patton, M. Q. (2018) *Principles-Focused Evaluation - The GUIDE*. New York: Guilford Press.

## Evaluación basada en los principios orientadores: Una breve guía de referencia

Si le interesa la evaluación centrada en los principios, ¡hemos desarrollado dos opciones!

**Opción 1** Pruebe esta opción si sólo dispone de poco tiempo para conocer la evaluación centrada en los principios y desea explorar este enfoque.

**Opción 2** Pruebe esta opción si desea integrar la evaluación centrada en principios de manera formal en su plan de evaluación.

Estos son los pasos para cada opción:

| Pasos  | Opción 1 | Opción 2 |
|--|----------|----------|
| <b>Al principio...</b>   |          |          |
| <p><b>Identifique y defina los principios compartidos.</b><br/>Trabajen juntos como organización para decidir qué principios guían su trabajo. En la página siguiente se ofrecen ejemplos de principios y <a href="#">aquí [enlace]</a> encontrará una hoja de trabajo en blanco para documentar los principios elegidos.</p>  | ✓        | ✓        |
| <p><b>Determine plazos</b> para revisar los principios elegidos a lo largo de la campaña.<br/>Después de llegar a un acuerdo sobre los principios compartidos, identifique momentos en el futuro para realizar sesiones de pausa y reflexión con el fin de evaluar si la campaña se está llevando a cabo de acuerdo con los principios compartidos. Esto puede ocurrir al principio, a la mitad o al final de cada fase de la iniciativa o campaña.</p>                                      | ✓        | ✓        |
| <p><b>Establezca indicadores de éxito</b> para visualizar el cumplimiento de estos principios.<br/>Consulte las orientaciones específicas sobre el desarrollo de indicadores de éxito <a href="#">aquí [enlace]</a>. En la página 5 puede observar un ejemplo de cómo se puede rellenar la Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito para un principio elegido.</p>  |          | ✓        |
| <b>En momentos determinados...</b>   |          |          |
| <p><b>Realice una sesión de pausa y reflexión</b> con el fin de analizar los principios elegidos.<br/>En los momentos previamente identificados, reserve tiempo para la sesión. Para asegurar conversaciones honestas y productivas, estas reuniones deben cultivar un espacio seguro y libre de represalias.<br/>Consulte ejemplos de preguntas que pueden utilizarse para moderar la sesión en la página 6 de esta herramienta, en la <i>Guía para la sesión de pausa y reflexión</i>.</p> | ✓        | ✓        |
| <p><b>Monitoree los indicadores de éxito</b> y documente el progreso.<br/>Antes, después o durante la sesión de pausa y reflexión, rellene la hoja de monitoreo para revisar y documentar el progreso de los indicadores de éxito. A través de la misma se revisan los indicadores de éxito desarrollados al principio y se evalúa si alguno de ellos se ha cumplido.<br/>Encontrará una hoja de monitoreo en blanco <a href="#">aquí [enlace]</a>.</p>                                      |          | ✓        |

## Ejemplos de principios de campaña o iniciativa

A continuación, se presenta una lista de principios que pueden aplicarse a su campaña. Las definiciones pueden modificarse para adaptarlas a una campaña específica. Esta lista no es exhaustiva y permite flexibilidad para desarrollar sus propios principios.

Elija o desarrolle los principios que sean prioritarios para su campaña. Si es la primera vez que realiza una evaluación centrada en los principios, le recomendamos que elija un único principio para empezar.

**Participación:** Incluimos a las personas víctimas y sobrevivientes de violaciones a derechos humanos en la toma de decisiones relativas a la protección de sus derechos.

**Transparencia:** Compartimos la información de las iniciativas o campañas, así como de los procesos de toma de decisiones para promover el conocimiento y la comprensión de los titulares de derechos.

**No discriminación:** Trabajamos para reducir las desigualdades de poder y de recursos.

**No causar daño:** Tenemos en cuenta los daños (involuntarios e intencionales) que puede causar nuestro trabajo.

**Trabajo en equipo:** Colaboramos abiertamente entre nosotros para alcanzar nuestras metas comunes.

**Responsabilidad:** Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones y aprendemos de las mismas.

**Respeto:** Reconocemos y apreciamos los aportes de todas las personas.

**Empoderamiento:** Conocemos y comprendemos nuestros beneficios y políticas como equipo, y hay un acceso equitativo a dichos beneficios y reivindicaciones de los mismos.

En las páginas siguientes, encontrará hojas de trabajo de muestra de **Elección de resultados e indicadores de éxito** que se centran en resultados basados en los principios orientadores. El resultado que seleccionamos para el ejemplo de la p. 5 es participación. Como principio, la participación puede incluir esfuerzos que aseguren que las personas que han sufrido abusos en contra sus derechos humanos sean incluidas en la toma de decisiones de la campaña de incidencia, y que el equipo de la campaña incluya a miembros de la comunidad.

# Elección de resultados e indicadores de éxito para el principio de campaña elegido



## Diseñe sus propios indicadores de éxito



Agregue sus propias palabras o imágenes en las líneas para describir sus indicadores de éxito.

### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

### Indicadores de éxito:

¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.

#### Indicador de éxito 1

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)

---

#### Indicador de éxito 2

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)

---

#### Indicador de éxito 3

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

---

# Elección de resultados e indicadores de éxito para el principio de campaña elegido



## Indicadores de éxito: "Modesto a ambicioso"



### Resultado:

(Elija uno de los títulos de resultados o cree el suyo propio)

*Principio: participación*

### Declaración del resultado:

Como resultado de nuestra acción, esperamos que [objetivo]... [cambie o actúe de una manera determinada]

*Como resultado de nuestra acción, esperamos incluir a las mujeres y las niñas, a quienes se les ha negado el derecho a la educación, en la toma de decisiones relativas a la protección de sus derechos.*

### Indicadores de éxito:

**¿Cómo sabrá que ha logrado este resultado? (elija uno o más indicadores de éxito)**

NOTA: Elija indicadores de éxito para su grupo objetivo y para el resultado seleccionado. Cada declaración de resultado en su campaña de defensa de derechos humanos tiene tres indicadores de éxito diferentes.

### Indicador de éxito: "Modesto"

(un éxito modesto para su resultado que usted considera muy realista)

*Se incluyen en el próximo proceso de planeamiento, los puntos de vista de al menos tres mujeres y niñas a las que se les ha negado el derecho a la educación.*

### Indicador de éxito: "Un poco más ambicioso"

(un éxito un poco más ambicioso para su resultado que usted aún considera realista)

*Al menos el 50 % de los miembros de la campaña son personas que han sido víctimas de violaciones a los derechos humanos.*

### Indicador de éxito: "Mucho más ambicioso"

(un éxito mucho más ambicioso para su resultado que podría ocurrir, pero sería emocionante y sorprendente si lo hiciera)

*Al menos el 50 % del equipo directivo de la campaña son las personas que han sido víctimas de violaciones de los derechos humanos.*

# Guía para la sesión de pausa y reflexión sobre los principios elegidos

Las siguientes preguntas sirven para guiar el debate. Se pueden modificar para adaptarlas a la redacción de su preferencia.

## Reflexione sobre la práctica y uso de los principios

1. ¿Cómo calificarías en qué medida practicamos el principio de ("\_\_\_\_\_")?
  - a. Entre las opciones para recopilar las respuestas de un grupo se encuentran:
    - Hacer que los miembros voten con sus dedos (1 = no practicamos este principio en absoluto a 5 = practicamos este principio extremadamente bien) y el moderador cuenta las respuestas.
    - Crear una encuesta anónima a través de plataformas como Google Forms y hacer que los miembros respondan antes de la reunión.
  - b. Para profundizar en los motivos por los que los miembros han votado de una determinada manera, formule las preguntas n.º 2 o n.º 3 siguientes.

## Reflexione sobre el comportamiento pasado y aprenda para el futuro

2. Para el principio de ("\_\_\_\_\_"), ¿qué hemos hecho en el pasado que demuestre que estamos cumpliendo con este principio?
  - a. Pida ejemplos anecdóticos.
  - b. Celebre el rol que han desempeñado las y los integrantes del equipo en el cumplimiento de los principios.
3. Para el principio de ("\_\_\_\_\_"), ¿qué hemos hecho en el pasado que demuestre que NO estamos a la altura de este principio?
  - a. Pida ejemplos anecdóticos que se alejen de las generalizaciones.
  - b. La especificidad ayuda a generar lecciones aprendidas para el futuro. Esto se puede propiciar preguntando:
    - ¿Qué podríamos hacer como equipo para implementar mejor el principio de ("\_\_\_\_\_") en esta próxima fase?

## Reflexione sobre los principios elegidos

4. ¿Hay algún principio que ya no sea relevante y que debamos cambiar?
5. ¿Existen nuevos principios de los que queramos hacernos responsables?
  - a. Solo haga esta pregunta si hay capacidad para incluir principios adicionales.

# Guía para la sesión de pausa y reflexión



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Guía para la sesión de pausa y reflexión

## Instrucciones

¡Una iniciativa de incidencia eficaz requiere que nos tomemos tiempo para celebrar nuestros éxitos! Esto nos mantiene inspirados y decididos. Necesitamos tiempo para reflexionar sobre nuestros retos y las lecciones que hemos aprendido. Tomarse el tiempo para hacer una pausa y reflexionar nos ayuda a conseguir más éxitos en nuestras acciones futuras.

**Cuándo** | Después de una actividad específica o de un periodo de campaña.

**Qué** | Tener una reunión breve.

**Quién** | Incluya a las personas clave que hayan llevado a cabo la actividad o la campaña. Puede tratarse del personal de sus organizaciones, voluntarios, miembros de la comunidad u otros aliados. También puede invitar a otras personas ajenas a la iniciativa para escuchar diferentes puntos de vista.

Elija a una persona moderadora para que formule las siguientes preguntas.<sup>1</sup>

Elija a una persona relatora para que anote las respuestas.

<sup>1</sup>Estas preguntas son adaptadas de Spark Policy Institute (n.d.) Sample: Intense Period Debrief Facilitation Instructions. The Advocate's Evaluation Toolkit.

# Guía para la sesión de pausa y reflexión

## Preguntas posibles para la reflexión

### 1. Reflexione sobre sus éxitos y resultados

Analice su *Hoja de trabajo para la elección de resultados e indicadores de éxito* para revisar los resultados previstos.

- ¿Qué éxitos podemos identificar de esta iniciativa o campaña?
- ¿Cuáles de estos éxitos fueron fundamentales para hacer avances en nuestras iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos?
- ¿Hemos logrado progresos en el resultado que habíamos previsto para esta actividad o campaña? ¿Qué pruebas tenemos de que lo hemos logrado?
- ¿Hemos conseguido algún otro resultado que no habíamos previsto para esta actividad o campaña? ¿Qué pruebas tenemos de que lo hemos conseguido?
- ¿Qué actividades no estaban previstas, pero hemos realizado? ¿Cuáles fueron fundamentales para nuestro éxito?

### 2. Reflexione sobre su población objetivo y destinatarios

Analice su *Hoja de trabajo para la medición de cambios en el espectro de aliados* para revisar sus respuestas.

- ¿Participó nuestro público objetivo en la actividad o campaña como se esperaba? ¿Por qué?
- ¿Estuvieron algunos [individuos/grupos] sobrerrepresentados o infrarrepresentados? ¿Por qué?

### 3. Reflexione sobre su contexto

- ¿Qué ocurre externamente que haya afectado nuestra iniciativa de incidencia o campaña?
- ¿Cómo afectó a nuestro éxito? ¿Cómo respondimos para mejorar el resultado de nuestra actividad o campaña?
- ¿Hubo alguna oportunidad que no supimos aprovechar? ¿Cómo podríamos responder a los desafíos en el futuro?

### 4. Reflexione sobre las ideas para acciones futuras

- En función de nuestro debate de hoy, ¿cómo deberían cambiar nuestras tácticas, estrategias o acciones de incidencia?
- ¿Qué pasos inmediatos podemos tomar para avanzar?

# Lista de recursos externos



**Nuevas Tácticas**  
en Derechos Humanos

[newtactics.org](http://newtactics.org)

# Lista de recursos externos

Los "Materiales sobre la metodología de evaluación de las iniciativas de incidencia para la defensa de derechos humanos" aportan recursos sobre elementos de evaluación que son exclusivos o específicos para este tipo de trabajo. Existen otra serie de elementos de evaluación, que son congruentes entre la incidencia y otros tipos de evaluación. Este documento ofrece enlaces a recursos sobre algunas de estas áreas centrales de la evaluación.

## Listas de comprobación de la evaluación

La University of Western Michigan ofrece listas de comprobación revisadas por expertos para los componentes clave de la evaluación. Estas listas de comprobación pueden ayudarle a garantizar que se aborden los elementos críticos de una evaluación: [wmich.edu/evaluation/checklists](http://wmich.edu/evaluation/checklists) (inglés)

## Guía de evaluación global

La Fundación Kellogg ofrece una guía en línea que aborda casi todos los componentes de una evaluación. Se trata de un excelente recurso de evaluación gratuito que se aproxima a un libro de texto sobre el tema: [evaluationguide.wkkf.org](http://evaluationguide.wkkf.org) (inglés)

## Seguridad de los datos

Este sitio web Security in a Box (Seguridad en una caja) ofrece estrategias, guías y recomendaciones prácticas sobre la seguridad de los datos: [securityinabox.org/es/](http://securityinabox.org/es/)

## Técnicas comunes de recopilación de datos

La University of Minnesota describe estrategias comunes de recopilación de datos, junto con ejemplos: [cyfar.org/collecting-data](http://cyfar.org/collecting-data) (inglés)

## Diseño de encuestas

Un método habitual de recopilación de datos es la encuesta. Este documento ofrece una orientación sencilla y concisa sobre el diseño de encuestas: [switchboardta.org/resource/5-steps-for-planning-surveys](http://switchboardta.org/resource/5-steps-for-planning-surveys) (inglés)

## Métodos cualitativos

Family Health International ofrece un libro de texto en línea con información detallada sobre tipos comunes de recopilación de datos cualitativos: [fhi360.org/resource/qualitative-research-methods-data-collectors-field-guide](http://fhi360.org/resource/qualitative-research-methods-data-collectors-field-guide) (inglés)

## Grupos focales

Un método común de recopilación de datos cualitativos son los grupos focales. USAID ofrece orientación sobre el diseño y la implementación de estos grupos: [jordankmportal.com/resources/engaging-stakeholders-focus-groups-manual](http://jordankmportal.com/resources/engaging-stakeholders-focus-groups-manual) (inglés)

## Análisis de datos

Si es nuevo en el campo de la evaluación, le recomendamos que pruebe un curso en línea sobre análisis de datos. edX y Coursera ofrecen una amplia gama de cursos sobre análisis de datos que pueden iniciarle y hacer avanzar sus habilidades. Tenga en cuenta que también hay cursos que abordan otros componentes para la evaluación también (métodos, diseño, etc.); busque esos cursos a través de estos enlaces también: [edx.org/aprende/analisis-de-datos](http://edx.org/aprende/analisis-de-datos) | [es.coursera.org/browse/data-science/data-analysis](http://es.coursera.org/browse/data-science/data-analysis)

## Presentación de informes de evaluación

Si bien la metodología de evaluación de las labores de defensa de derechos humanos enfatiza la importancia de la evaluación para fundamentar su campaña, también es importante entender cómo informar los resultados de la evaluación a los financiadores. Esta lista de comprobación indica los componentes clave de un informe de evaluación más tradicional que se podría presentar a un financiador: [wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-report-content-robertson-wingate.pdf](http://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-report-content-robertson-wingate.pdf) (inglés)

