



**Naciones  
Unidas**

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales



# ¿QUÉ ES UNA «BUENA PRÁCTICA»?

Marco para analizar la  
**calidad de la participación de las  
partes interesadas** en la ejecución y  
el seguimiento de la Agenda 2030

Versión adaptada



**Naciones  
Unidas**

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) de la Secretaría de las Naciones Unidas es un punto de enlace fundamental entre las políticas mundiales en las esferas ambiental, económica y social y las medidas que se adoptan en el plano nacional. El Departamento realiza su labor en tres ámbitos principales relacionados entre sí: i) compila, genera y analiza una amplia gama de datos e información de carácter ambiental, económico y social a la que recurren los Estados Miembros de las Naciones Unidas para examinar problemas comunes y evaluar las opciones de política; ii) facilita las negociaciones de los Estados Miembros en numerosos órganos intergubernamentales sobre la adopción conjunta de medidas para abordar los problemas mundiales actuales y en surgimiento; y iii) presta asesoramiento a los Gobiernos interesados sobre las formas de plasmar los marcos normativos elaborados en las conferencias y las cumbres de las Naciones Unidas en programas de ámbito nacional y, mediante su asistencia técnica, ayuda a fomentar la capacidad nacional.

Para más información: <https://sdgs.un.org/>

Naciones Unidas  
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales  
Division for Sustainable Development Goals  
405 East 42nd Street, 26th Floor  
New York, NY, 10017, USA  
dsdg@un.org  
@SustDev



El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta. Pueden obtener más información en [undp.org](http://undp.org) o seguirnos en @PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Oslo Governance Centre  
Kongens gate 12  
0153 Oslo  
NORWAY  
[www.undp.org](http://www.undp.org)  
For more information: [www.undp.org/oslocentre](http://www.undp.org/oslocentre)

© United Nations, November 2020. All rights reserved, worldwide.



**Naciones  
Unidas**

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales



# ¿QUÉ ES UNA «BUENA PRÁCTICA»?

Marco para analizar la  
**calidad de la participación de las  
partes interesadas** en la ejecución y  
el seguimiento de la Agenda 2030

Versión adaptada

# AGRADECIMIENTOS

Esta publicación es el resultado de una colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Centro de Gobernanza de Oslo) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (División de Objetivos de Desarrollo Sostenible). El trabajo fue liderado por Julia Kercher (PNUD) y Naiara Costa (ONU DAES).

El trabajo fue posible gracias a la subvención de la Comisión Europea a ONU DAES: "SD:2015 Delivering on the Promises of the Sustainable Development Goals" y el apoyo brindado por el Gobierno de Noruega al Centro de Gobernanza de Oslo del PNUD.

Agradecemos a los miembros del Grupo Asesor de Expertos que brindaron su experiencia y asesoramiento durante todo el proceso de investigación a título personal, incluidos Orsolya Bartha, Arellys Bellorini, Roberto Bissio, Birgitte Feiring, Andrew Griffiths, Martina Guarnaschelli, Saionara König-Reis, Elizabeth Lockwood, Thomas Nikolaj Hansen y Kathrine Sund-Henriksen; los consultores de Cooperación Canadá, Ana de Oliveira (Investigadora) y Shannon Kindornay (Directora de Investigación, Políticas y Prácticas), quienes revisaron y probaron el marco; y Magdalena Howland (Maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad de Leeds), quien brindó apoyo a la investigación. También se agradece a los representantes de Benin, Finlandia, Jamaica, Jordania y Timor-Leste, que dedicaron gustosamente su tiempo a compartir conocimientos sobre las prácticas de sus países. Igualmente nos gustaría agradecer a Karen Brock de ChristianAid, quien amablemente brindó comentarios sobre una versión inicial del marco y a los miembros del Equipo de Trabajo interno del ODS 16 del PNUD que compartieron comentarios perspicaces en varias etapas.

Traducción a español: Marta Bujan Navarro, Daniela Avila Ungaro (revisión).

Diseño gráfico: Phoenix Design Aid

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco de análisis</b>	<b>3</b>
<b>3. Guía de usuario: cómo aplicar el marco</b>	<b>11</b>
3.1 Orientaciones generales	12
3.2 Pasos esenciales	14
<b>Anexo. Ficha de análisis para prácticas de participación de las partes interesadas</b>	<b>19</b>



# 1. INTRODUCCIÓN



**Se insta a los actores interesados de distintos sectores y en todos los niveles a desempeñar diversas funciones para contribuir con la Agenda 2030**

Uno de los aspectos más destacados de la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#) y de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#) que se recogen en ella es el importante papel que se asigna a las partes interesadas en su ejecución, seguimiento y examen. Si bien la responsabilidad principal de ejecutar la Agenda 2030 recae en los gobiernos, **se insta a los actores interesados de distintos sectores y en todos los niveles a desempeñar diversas funciones para contribuir con la Agenda 2030**. La Agenda 2030 destaca dos papeles fundamentales que pueden asumir los actores, a saber: exigir que los gobiernos **rindan cuentas** de lo que hacen y de lo que no<sup>1</sup> (por ejemplo, estando pendientes de la ejecución o participando en actividades de promoción), así como **«contribuyendo ellos mismos»<sup>2</sup>** a aplicar los ODS (por ejemplo, alineando sus propias actuaciones o prestando servicios). Esto suele hacerse en estrecha colaboración con los gobiernos o incluso en su nombre. En la práctica, hay tareas adicionales que pueden desempeñar los actores interesados, tales como contribuir a la formulación de políticas. Algunos actores se dedicarán a una u otra función, mientras que otros asumirán ambas de forma simultánea.



**El primero de los papeles mencionados: exigir que los gobiernos rindan cuentas**

En el presente documento se adapta una [publicación](#) sobre **el primero de los papeles mencionados: exigir que los gobiernos rindan cuentas**. También se afina y se respalda en un objetivo por entero, el ODS 16, además de en las metas de Paz, Justicia e Inclusión recogidas en el conjunto de los ODS (a las que a menudo se alude como ODS+). Por tanto, puede considerarse que los ODS+ permiten que los actores interesados desempeñen su función de exigir responsabilidades. El objetivo global es el de ofrecer una **herramienta para que los gobiernos, las partes interesadas y los asociados para el desarrollo** por igual e, idealmente, de forma conjunta, estudien la calidad de las prácticas encaminadas a que los actores interesados participen en las diferentes etapas del ciclo de la Agenda 2030 teniendo en cuenta unos **principios fundamentales**. Se espera que así se **mejoren** dichas prácticas, **se propicie el diálogo** entre los responsables de llevar a cabo una práctica y los actores, además de **fomentar el aprendizaje** en los países. Los organismos de las Naciones Unidas también pueden servirse de esta herramienta en sus propios procesos de participación de las partes interesadas.

<sup>1</sup> Por ejemplo, en los párrafos 47 y 73 se incide en que los procesos de examen y de seguimiento han de garantizar «la rendición de cuentas a nuestros ciudadanos» y en el párrafo 74 se promete que los exámenes serán «abiertos, incluyentes, participativos y transparentes».

<sup>2</sup> Por ejemplo, en el párrafo 89 se aboga por que los «[principales grupos y otros interesados pertinentes] informen de sus contribuciones a la implementación de la Agenda» y en el párrafo 74 d) se promete que se apoyará «la presentación de informes por todas las partes interesadas».





## **2. MARCO** DE ANÁLISIS



**Conceptualmente, el marco se basa en tres principios fundamentales relativos a la calidad de la participación de los actores interesados, con dos dimensiones cada uno, resaltados en toda la Agenda 2030 y recogidos concretamente en el ODS 16**

Conceptualmente, el marco se basa en **tres principios fundamentales** relativos a la calidad de la participación de los actores interesados, con **dos dimensiones** cada uno, resaltados en toda la Agenda 2030 y recogidos concretamente en el ODS 16. Además, se abunda en la literatura disponible sobre una participación de calidad de los actores interesados realizada por los organismos de las Naciones Unidas, integrantes de la sociedad civil y otros (véase la bibliografía):

- 1) **Inclusión**<sup>3</sup>, que abarca la no discriminación y la accesibilidad.
- 2) **Participación**<sup>4</sup>, que incluye el acceso a la información relativa al asunto objeto de la colaboración, así como la influencia en la toma de decisiones.
- 3) **Rendición de cuentas**<sup>5</sup>, acerca de la transparencia en el proceso de participación y la receptividad.



**Diagrama 1: Principios y dimensiones del marco de análisis**

En cada una de las dimensiones incluidas en el marco **existen cuatro niveles**, dentro de un continuo, para representar un aumento en la calidad de la participación de los actores interesados. El primer nivel (0) indica que se despliegan escasos esfuerzos respecto de la calidad en la participación de los actores. Los niveles subsiguientes (1-2) muestran un aumento en el empeño hasta alcanzar el nivel máximo (3), en el que se incluye un conjunto de criterios que demuestran una participación incluyente y colaborativa de los actores. Estos niveles se han estructurado de forma deliberada para que se excluyan mutuamente, con vistas a facilitar el análisis de las prácticas de participación **de forma sencilla, aunque sólida**. A continuación se ofrece una lista con las definiciones clave de los principios y aspectos que se recogen en el marco.

3 Por ejemplo, tal y como se recoge en los párrafos 3, 8, 17, 35, 74 d), 77, 79 y en los ODS 16.3, 16.7, 16.9, 16 b) de la Agenda 2030.

4 Por ejemplo, tal y como se recoge en los párrafos 72, 74 d), 84, 89 y en los ODS 16.7, 16.8, 16.10 de la Agenda 2030.

5 Por ejemplo, tal y como se recoge en los párrafos 47, 73 y 16.3, 16.4, 16.5, 16.6, 16.10 de la Agenda 2030.

Para lograr plenamente estos principios y dimensiones fundamentales, es importante contar con un entorno propicio a la colaboración de las partes interesadas, por lo que se ha de tener en cuenta si existen limitaciones estructurales en este sentido (véase la guía de usuario).

En el anexo se incluye una versión del marco para imprimir.

## Cuadro 2: Definiciones

### GENERAL

#### Partes interesadas/actores interesados

Se emplea el término en su sentido más amplio, tal y como se recoge en el preámbulo de la Agenda 2030<sup>6</sup>. Se incluye a todos los agentes no gubernamentales que pueden contribuir a la ejecución de la Agenda 2030, tales como personas a título individual, integrantes de la sociedad civil, organizaciones de jóvenes y de mujeres, pueblos indígenas, movimientos y redes, círculos académicos, el sector privado, sindicatos e instituciones cuya función es exigir responsabilidades, tales como instituciones de derechos humanos, parlamentarios o instituciones superiores de supervisión. Además, el marco considera que los gobiernos locales y regionales son actores interesados, habida cuenta de su doble papel de agentes gubernamentales («garantes de derechos») y actores que han de formar parte de las prácticas nacionales de participación. En muchos casos, sin embargo, los gobiernos subnacionales serán ellos mismos los encargados de llevar a cabo prácticas de participación a nivel regional y local, en los que la interacción entre las personas y el gobierno es más estrecha. Cuando el marco alude a diversos actores, se refiere a la diversidad en el conjunto de los grupos de actores interesados, así como en el seno de un tipo de grupo en concreto.

#### Práctica

A efectos de este proyecto, se entienden como práctica los métodos de participación de las partes interesadas **en las distintas etapas del ciclo de la Agenda 2030, tales como la formulación de políticas, la ejecución, la vigilancia y presentación de informes, junto con el seguimiento**. Por ejemplo, las consultas y la inclusión en los ciclos de presentación de informes son prácticas para implicar a los actores.

#### Encargados

Este término se emplea para referirse a aquellos integrantes de las instituciones gubernamentales que organizan y coordinan prácticas de participación, por lo que son responsables de su calidad.

<sup>6</sup> Extraído del preámbulo de la Agenda 2030: «**Las alianzas**. Estamos decididos a movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, **con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas**».

## PRINCIPIOS Y DIMENSIONES

### **Inclusión**

El grado en que la práctica se lleva a cabo esforzándose específicamente por incluir de forma significativa a diversos actores interesados, en particular aquellos que se han quedado atrás, de forma no discriminatoria y accesible.

#### *No discriminación*

El acto de implicar a los actores de forma equitativa y justa, sin ningún tipo de discriminación por motivos de edad, raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen social o nacional, posición económica, nacimiento, discapacidad o cualquier otra condición<sup>7</sup>. Velar por que distintos grupos de población, especialmente los más rezagados, estén representados y aplicar medidas especiales temporales, de ser necesario.

#### *Accesibilidad*

Cómo se garantiza el acceso a una práctica en concreto en términos de ubicación, cómo se presenta la información de modo que la pueda usar eficazmente un amplio abanico de personas (por ejemplo, personas con discapacidad, personas mayores, hablantes de otros idiomas/lenguas nativas) y cómo se ofrece seguridad para las comunidades más vulnerables.

### **Participación**


Que la práctica brinde a los actores interesados la información necesaria para que se impliquen de modo eficaz y propongan soluciones, además de brindar oportunidades para que influyan en la toma de decisiones.

#### *Acceso a la información*

Disponibilidad de la información relativa al asunto de fondo; en particular, se refiere a los datos y a la información disponibles en canales oficiales, tales como

---

<sup>7</sup> Elementos enumerados en la Agenda 2030, párrafo 19.



medios de comunicación, páginas web, etc., con tiempo suficiente y para que los actores puedan claramente consultar a los colectivos que representan y prepararse para participar en iniciativas de colaboración.

#### *Influencia en la toma de decisiones*

Disposición para que los actores interesados puedan contribuir y participar de forma activa, además de que se tengan en cuenta sus perspectivas en los procesos de toma de decisiones. También se refiere a la disposición de explicar cómo han repercutido en los resultados las aportaciones relativas al asunto.

### **Rendición de cuentas**

La medida en la que el encargado de la práctica es transparente y receptivo a los actores. Incluye tanto garantizar que se dispone de la información necesaria acerca del proceso relacionado con la propia práctica como ofrecer oportunidades de recabar comentarios y tenerlos en cuenta.

#### *Transparencia*

La disponibilidad de información acerca de los procesos; es decir, que el desarrollo y los pasos que se den respecto de una práctica en particular, o encaminados a ella, puedan ser objeto de seguimiento por parte de todos los actores interesados y de los medios de comunicación.

#### *Receptividad*

La recepción de comentarios, incluidas quejas, sobre cómo el proceso de participación refleja los principios de inclusión, participación y rendición de cuentas; disponibilidad y capacidad de corregir deficiencias; por ejemplo, adaptando el proceso.

## 2.1 Marco de análisis: una participación de calidad de las partes interesadas en la ejecución y el seguimiento de los ODS

		LA INTENSIDAD VA INCREMENTANDO			
CRITERIOS		Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Inclusión	<b>1. No discriminación</b>	El encargado de la práctica no se preocupa por incluir a un espectro diverso de sectores y actores, especialmente a grupos que tradicionalmente han quedado apartados de la toma de decisiones en los procesos relacionados con los ODS.	El encargado de la práctica invita ocasionalmente a algunos grupos (a menudo los mismos). No se incluyen otros que se ven afectados por la cuestión y no se han asignado recursos para fomentar la inclusión.	El encargado se documenta ocasionalmente acerca de los sectores y actores más rezagados que debería implicar, incluye a las partes interesadas que han elegido a sus propios representantes y asigna recursos para facilitar la inclusión. No hay constancia de que se incluya a actores diversos en el diseño del proceso.	El encargado de la práctica lleva a cabo todo lo que se describe a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Localiza diversos sectores y actores rezagados, a partir de datos periódicos desglosados y de una documentación exhaustiva de las partes interesadas.</li> <li>– Incluye a los actores que han elegido a sus propios representantes.</li> <li>– Incluye a actores diversos y a los más rezagados en el diseño del proceso.</li> <li>– Asigna recursos suficientes para aquellos que se han quedado más atrás en el proceso de diseño.</li> </ul>
	<b>2. Accesibilidad</b>	El encargado de la práctica no se ocupa de cuestiones relacionadas con la accesibilidad, tales como el acceso a los edificios, la distancia a las instalaciones, conocimiento del idioma, barreras temporales o digitales, seguridad de grupos vulnerables.	Se reconoce que la accesibilidad es un requisito y el encargado de la práctica asigna recursos para satisfacer las necesidades de accesibilidad previa petición o en función de cada caso.	El encargado de la práctica reconoce enseguida los problemas de accesibilidad y se sirve de esta información para diseñar el proceso de participación asignando los recursos que se necesiten.	El encargado de la práctica realiza todo lo que se describe a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuenta con un sistema para detectar las necesidades de accesibilidad de forma continua previa consulta con los actores interesados.</li> <li>– Aplica la información sobre accesibilidad en el diseño del proceso de participación junto con los actores.</li> <li>– Pone a disposición recursos para reducir al máximo posible los obstáculos.</li> </ul>
Participación	<b>3. Acceso a la información (información sobre el asunto)</b>	El encargado de la práctica no facilita información oficial. No se ha hecho público ningún dato o información.	El encargado de la práctica facilita información previa solicitud. Puede que resulte difícil saber a quién contactar o que los datos sean exclusivos (por ejemplo, una lista de distribución).	El encargado de la práctica facilita información ocasionalmente, a través de un canal público dedicado a tal fin (ej.: medios de comunicación, página web).	El encargado de la práctica hace todo lo que se describe a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Produce y divulga información y datos pertinentes de forma pública antes de tomar decisiones, con tiempo suficiente para que se consulte a los colectivos y se pueda responder.</li> <li>– Produce y divulga información sobre cómo avanza la práctica de forma conjunta con los actores pertinentes y explica cómo se manejan puntos de vista distintos.</li> </ul>

## 2.1 Marco de análisis: una participación de calidad de las partes interesadas en la ejecución y el seguimiento de los ODS, cont.

LA INTENSIDAD VA INCREMENTANDO

	CRITERIOS	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Participación	4. <b>Influencia en la toma de decisiones</b>	El encargado de la práctica no incluye a los actores interesados en ningún momento durante los procesos de toma de decisiones.	El encargado de la práctica solicita a los actores interesados comentarios de forma ocasional y en función de cada caso.	El encargado de la práctica consulta habitualmente a los actores interesados. Existen algunos elementos de cocreación; sin embargo, los actores no participan de forma activa en todos ni en la mayoría de los procesos de toma de decisiones y no queda claro cómo sus aportes influyen en la toma de decisiones en términos generales.	El encargado de la práctica lleva a cabo todo lo que se describe a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Cuenta con mecanismos que hacen posible la colaboración de los actores interesados y la cocreación a la hora de elaborar el programa y en los procesos de toma de decisiones.</li> <li>– Explica cómo se han empleado las contribuciones recibidas y cómo han repercutido en los resultados.</li> <li>– Se abordan los desequilibrios de poder entre los actores; por ejemplo, cantidad distinta de puestos, desarrollo de capacidades.</li> </ul>
	5. <b>Transparencia (información sobre el proceso)</b>	El encargado de la práctica no difunde ninguna información acerca del proceso, ni siquiera el calendario, los actores implicados o las instituciones responsables.	El responsable de la práctica solo facilita parte de la información sobre el proceso públicamente o previa petición, pero es difícil saber a quién contactar; solo algunos actores interesados reciben una información completa.	La información sobre el proceso es pública y se le hace seguimiento.	El encargado de la práctica realiza todo lo que se enumera a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Divulga ampliamente la información relativa al proceso para que los actores interesados, el parlamento y los medios de comunicación estén informados.</li> <li>– Da seguimiento al proceso.</li> <li>– Explica cómo se manejan los puntos de vista y las contribuciones divergentes.</li> </ul>
Responsabilización	6. <b>Receptividad</b>	El encargado de la práctica no ofrece a los actores interesados la posibilidad de realizar comentarios acerca de cómo el proceso refleja los principios de inclusión, participación y rendición de cuentas. No existe ningún mecanismo para corregir deficiencias.	El encargado de la práctica recaba comentarios sobre el proceso.	El encargado de la práctica recaba las impresiones de los actores sobre el proceso y se compromete a corregir deficiencias.	El encargado de la práctica hace todo lo que se describe a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brinda un mecanismo sólido para alentar a los actores interesados a que formulen sus impresiones y quejas acerca de cómo el proceso refleja los principios de inclusión, participación y rendición de cuentas.</li> <li>– Corrige las deficiencias en los procesos con los actores pertinentes.</li> </ul>

## Aplicación durante la pandemia de la COVID-19 o en otras crisis

Una crisis como la provocada por la pandemia de la COVID-19 cambia el contexto tanto para los encargados de las prácticas de participación como para los actores interesados. Concretamente, la colaboración de estos actores puede parecer más difícil o menos prioritaria. Por otra parte, movilizar a las partes interesadas para que apoyen la aplicación de los ODS es incluso más importante en momentos de crisis, con miras a fundamentar la prestación de servicios públicos, mantener la cohesión social y evitar conflictos. En estas situaciones, los agentes gubernamentales y los propios actores interesados, así como asociados tales como las Naciones Unidas, deberían incidir en la **NECESIDAD** de analizar y mejorar la calidad de la participación de los actores, por ejemplo, como se explica a continuación:

- Recalcando a los asociados gubernamentales (ej.: encargados de prácticas de participación anteriores o cualquier organismo gubernamental que se ocupe de la divulgación, la coordinación o la vigilancia de temas relacionados con los ODS) que es fundamental recabar la opinión de la gente acerca de hasta qué punto la respuesta y las medidas de recuperación son incluyentes, participativas y transparentes. La participación de las partes interesadas aporta una base para **las prioridades y las estrategias** encaminadas a prestar servicios esenciales, además de ayudar a **generar confianza y a mantener la cohesión social**. Los actores interesados pueden también ser aliados fundamentales para concientizar y fomentar la comunicación en diferentes sectores de la sociedad.
- Destacar ante los actores lo importante que es entablar un diálogo con el gobierno acerca de qué medidas gubernamentales incluyentes, participativas y transparentes se pueden tomar para atajar la crisis. En momentos de crisis, los gobiernos se ven obligados a obrar de forma rápida y con mucho menos tiempo de preparación, así que formular sugerencias de mejora ofrece a los organismos gubernamentales **opciones prácticas y los responsabiliza de su adopción**.



# **3. GUÍA DE USUARIO**

– CÓMO  
APLICAR  
EL MARCO



**El marco emplea una matriz gracias a la que se puede analizar y puntuar una práctica teniendo en cuenta distintos aspectos que determinan la calidad en la participación de los actores**

El propósito del presente marco de análisis es que los gobiernos, las partes interesadas, los asociados para el desarrollo y otros actores puedan **examinar y fortalecer la calidad de las prácticas encaminadas a la participación los actores interesados, idealmente de forma conjunta**. El marco emplea una matriz gracias a la cual se puede analizar y puntuar una práctica teniendo en cuenta distintos aspectos que determinan la calidad de la participación de los actores. Este formato sencillo de matriz permite ver qué aspectos de la práctica son más fuertes y cuáles más débiles, a fin de abordar estos últimos de forma adecuada. En esta sección se orienta sobre cómo usar el marco, incluyendo quién debería emplearlo, cuándo, cómo y en función de qué.

### 3.1 Orientaciones generales

- 1) **QUÉ:** Para reducir el riesgo de sesgos en el análisis, es fundamental contar con **un amplio abanico de fuentes** al recabar información sobre una práctica determinada. **Las entrevistas** son una fuente de información excelente que pueden servir para corroborar o cuestionar lo que se encuentre en **materiales escritos**. Por añadidura, las entrevistas sirven para colmar lagunas detectadas en la documentación, con lo que se aclaran puntos que no se pueden dilucidar solo con investigación documental. La información ha de ser lo más actualizada posible.
- 2) **CUÁNDO:** El análisis de una práctica de participación de los actores interesados, especialmente cuando se lleva a cabo de forma colectiva (véase la siguiente sección), puede realizarse en distintos momentos; por ejemplo, para crear una nueva práctica (**ex ante**) o para examinar una práctica vigente a fin de extraer lecciones y mejorarla (**ex post**). Cabe resaltar que las prácticas para implicar a los actores no son estáticas y que, al evolucionar, su calidad puede aumentar o disminuir. Por consiguiente, se recomienda servirse del marco **periódicamente** o, cuando menos, **en momentos clave**; por ejemplo, cuando se producen grandes cambios en la práctica o cuando la situación se transforma significativamente, como en el caso de la pandemia del COVID-19.
- 3) **QUIÉN:** El marco lo pueden emplear diferentes actores, de forma colectiva o unilateral. Las modalidades de uso del marco más habituales pueden ser el análisis colectivo, la autoevaluación y el análisis externo:
  - **Análisis colectivo (recomendado):** idealmente, los encargados y los actores interesados se servirán del marco de forma conjunta para analizar la calidad de una práctica de participación en la que ambos están implicados. Así, el marco servirá de herramienta para establecer un punto de referencia respecto a la calidad, para poner en común impresiones y expectativas, así como para entablar un diálogo y generar confianza entre los principales protagonistas. En esta modalidad, el proceso de evaluación llega a ser tan importante como el resultado y puede suponer en sí mismo una mejora sustancial de la práctica.
  - **Análisis unilateral:** otra posibilidad es que se sirva de la herramienta solo un actor, ya sea alguien que participe directamente en la práctica o uno que aporte una perspectiva externa.

- » **Autoevaluación:** para los encargados de prácticas de participación de los actores interesados, es decir, los responsables de organizar y coordinar la participación, el marco puede ser una herramienta para evaluar de forma rápida pero sistemática su propio trabajo, ya sea de cara a futuros planes o para examinar la colaboración en curso. Puede resultar útil para prevenir críticas y corregir deficiencias de forma proactiva. Dado que el encargado será, por lo general, una entidad estatal, dicho análisis sistemático contribuye asimismo a que cumplan con su obligación de garantizar los derechos humanos. Por otro lado, a los actores el marco les ofrece un instrumento para que trasciendan su experiencia personal y estudien las bases y carencias de la práctica de forma sistemática. Así pueden formular al encargado recomendaciones que sean estructuradas, constructivas y, por ende, más convincentes.

### Aplicación durante la pandemia de la COVID-19 o en otras crisis

En tiempos de crisis, puede que cambien las necesidades y que haya menos recursos y se preste menos atención a la participación de las partes interesadas (véase la sección anterior). En consecuencia, es importante estudiar cuidadosamente una **OPCIÓN** adecuada para usar el marco analítico.

- En algunas situaciones, los órganos gubernamentales pueden preferir llevar a cabo un **estudio documental** para analizar con rapidez cualquier comentario recabado sobre la respuesta o las medidas de recuperación, a fin de ver cómo puede mejorarse la participación de los actores interesados en dichas actuaciones o dónde se necesitan quizás datos más exhaustivos (ej.: de institutos nacionales de estadística, véase Praia Group, Guidance Note, 2020). Para esto, remitirse a la guía de usuario sobre autoevaluaciones.
- En otras situaciones, puede que el gobierno quiera recurrir a la herramienta para organizar de forma **rápida y virtual grupos de reflexión o sesiones de diálogo** para comunicarse directamente con los actores principales. En este caso, consultar la guía de usuario sobre el análisis colectivo.
- Otra posibilidad es que sean las propias partes interesadas las que quieran **examinar de forma sistemática los problemas** que observen en la participación de los actores interesados durante la crisis y **planteárselos a los asociados gubernamentales de manera constructiva y convincente**. A los investigadores les puede interesar documentar y observar dinámicas que se den en la sociedad durante la crisis y pueden usar el marco como **punto de referencia y de seguimiento en sus estudios**. En ese caso, remitirse a la guía de usuario sobre análisis externos.

- » **Análisis externo:** por último, los investigadores y las instituciones de supervisión que no colaboran directamente en la práctica de participación pueden encontrar en el marco una metodología sencilla, pero exhaustiva para analizar de forma empírica la calidad de la práctica; por ejemplo, mediante entrevistas con los involucrados en la práctica de participación. Dado que el marco se basa en conceptos bien estudiados en la literatura, estos estudios empíricos pueden vincularse fácilmente a conclusiones de investigaciones secundarias.

## 3.2 Pasos esenciales

---

Se recomienda dar los siguientes pasos, si el marco se utiliza para un análisis colectivo o unilateral. En el anexo 2 se incluye una versión imprimible del marco analítico, que también se puede descargar [aquí](#).

### ANÁLISIS COLECTIVO

Como paso previo, aquellos que propongan el ejercicio conjunto, ya sean los encargados de la práctica o los actores interesados, han de designar a una persona o equipo para que coordine y emprenda las siguientes etapas:

- 1) **Recabar INFORMACIÓN sobre la práctica de participación**
  - a. Compilar **información** de contexto **acerca de todos los elementos** incluidos en el marco, recurriendo a distintas fuentes que puedan citarse; por ejemplo, documentos gubernamentales oficiales (exámenes nacionales voluntarios, páginas web gubernamentales, etc.); información de los integrantes de la sociedad civil y de instituciones nacionales de derechos humanos, mandatos, informes de los medios, informes elaborados por entidades de las Naciones Unidas, mecanismos de derechos humanos y comisiones regionales.
  - b. Tener en cuenta si la **información** recabada **incluye** a todos los grupos y personas afectados por la práctica. Si hay **carencias** o no existen informes, explorar alternativas para comprender cuáles son las impresiones de esos actores interesados; por ejemplo, mediante relatos, datos visuales o entrevistas.
  - c. Preparar una **descripción breve** de la práctica para la primera sección de la ficha de análisis del país/contexto (véase el anexo 2). En esta etapa, facilitar información, pero no incluir análisis alguno todavía.
- 2) **ORGANIZAR el examen colectivo**
  - a. **Definir las partes interesadas:** si el ejercicio se realiza ex ante, documentarse acerca de los actores interesados. Si se lleva a cabo ex post, definir un amplio abanico de actores que hayan participado en la práctica.
  - b. Invitar a los actores interesados, proponer el **objetivo** del ejercicio (ej.: diseñar una nueva práctica, mejorar la vigente, aprendizaje mutuo acerca de una práctica que ha finalizado) y acordar uno o más objetivos.
  - c. Explicar qué pasos hay que dar y difundir los **documentos** esenciales entre los que participan en el análisis (el marco de análisis, la ficha de análisis del país y la lista de definiciones).
  - d. Deliberar acerca de cómo manejar **puntos de vista divergentes** sobre la práctica.

- e. Pedirle a todos los participantes que usen una ficha de análisis cada uno para que **puntúen la práctica** en función de los seis aspectos y de los niveles distintos que se incluyen en el marco, según su experiencia relativa a la práctica (sección 2 de la ficha de análisis). En la columna sobre la «evidencia para justificar el nivel elegido», los participantes explican por qué han seleccionado un determinado nivel. También deben señalarse las limitaciones estructurales a un entorno propicio a la colaboración de los actores interesados que puedan haberse detectado.
- f. Pedir a los participantes que expliquen cuál es su percepción acerca de la repercusión que su participación en la práctica ha tenido en los **resultados** (sección 4 de la ficha de análisis).
- g. Solicitar a los participantes que destaquen **lecciones aprendidas y recomendaciones** derivadas de su experiencia (sección 5 de la ficha de análisis de la práctica).

### 3) ANALIZAR las contribuciones y definir los SIGUIENTES PASOS

- a. **Agregar** la información recogida en las fichas de análisis y **exponerla** a los participantes implicados en las prácticas para su validación.
- b. Decidir cómo manejar **puntos de vista divergentes** (ej.: aclarando y conjugando posiciones, o bien manteniendo las posiciones distintas).
- c. **Deliberar sobre los resultados** con los participantes o con otros actores que lo deseen (ej.: entidades de las Naciones Unidas) y definir los siguientes pasos, incluido un calendario de ejecución y quiénes asumen la responsabilidad.
- d. **Recabar las impresiones** de los participantes sobre su experiencia en el análisis colectivo (recogerlas en la sección 4 de la ficha de análisis de la práctica).
- e. **Ultimar** los resultados (en una ficha de análisis). Si resulta útil, destacar en cada dimensión el cuadro del marco que represente la calificación obtenida en el color correspondiente. Por ejemplo, si la calificación más frecuente que se ha obtenido en «no discriminación» es 3, se puede resaltar ese cuadro en verde. Ponerse de acuerdo con los participantes acerca de si se deben publicar los resultados. De ser así, incluir una breve descripción de la práctica para que el lector cuente con suficiente información sobre su alcance y su escala (sección 1 de la ficha de análisis), sin perjuicio del análisis.

#### Consejos

- Velar por contar con un **conjunto diverso de actores interesados** que hayan participado en la práctica para el análisis.
- Decidir el **formato** del diálogo; por ejemplo, si los pasos 2 y 3 han de tener lugar presencialmente o de forma virtual. Tener en cuenta las repercusiones en términos de salud y seguridad al tomar esta decisión.
- Plantearse el tratar de reducir **obstáculos** a la participación (ej.: accesibilidad, capacidad).
- Comprobar si a los participantes no les importa que se les nombre al citar ciertos comentarios y (aunque se decida el anonimato) obtener la **autorización** de todos los participantes para publicar la información que faciliten.

## Aplicación durante la pandemia de la COVID-19 o en otras crisis

Durante una crisis, puede que resulte necesario **ADAPTAR** el marco de análisis:

- Tomar en cuenta que se tenderá a mantener reuniones virtuales, es importante esmerarse por recabar aportaciones de actores interesados que no tienen tanta **conectividad a internet**; por ejemplo, usando SMS, anuncios de radio, conversaciones en lenguas locales o incluyendo preguntas en el curso de interacciones mantenidas con grupos de actores (ej.: en lugares donde se siguen prestando servicios sanitarios o relacionados con la seguridad alimentaria).
- Teniendo en cuenta lo delicado del momento y que, a menudo, la disponibilidad de recursos es más limitada, pueden ser necesarias concesiones respecto de la **cantidad** de actores que participarán en el análisis. Por ejemplo, el análisis colectivo podría desarrollarse a través de pequeños grupos de reflexión.
- Quizás los usuarios del marco quieran **dar prioridad** a algunas cuestiones. Por ejemplo, dado que los grupos vulnerables suelen ser también los que salen peor parados de una crisis, puede que los usuarios opten por centrarse en el compromiso establecido en la Agenda 2030 de «no dejar a nadie atrás» y ceñirse a las preguntas del marco relativas a la inclusión, dejando de lado la no discriminación y la accesibilidad.

## ANÁLISIS UNILATERAL (autoevaluaciones o análisis externos)

### 1) Recabar INFORMACIÓN

- a. Compilar **información sobre todos los elementos** incluidos en el marco, recurriendo a distintas fuentes que puedan citarse, como, por ejemplo, documentos gubernamentales (ENV, páginas web gubernamentales, etc.), informes de la sociedad civil, mandatos, informes de medios de comunicación, informes elaborados por entidades de las Naciones Unidas, mecanismos de derechos humanos y comisiones regionales. Deben también señalarse las limitaciones estructurales a la participación de los actores que puedan detectarse.
- b. Descubrir **carencias** en la información. Por ejemplo, plantearse si la información recabada incluye a todos los grupos y personas afectadas por la práctica. Si hay carencias y no existen informes, explorar alternativas para comprender cuál es la percepción de los actores; por ejemplo, mediante relatos, datos visuales, entrevistas.
- c. **Incluir** la información recabada en una ficha de análisis de la práctica.

## Consejos

- Siempre que sea posible, recabar información en los **idiomas** locales.
- Realizar **entrevistas** para colmar las lagunas que se hallen en la documentación escrita.
- Documentar las **referencias** durante todo el proceso de compilación de datos para asegurarse de que no se pierde ninguna fuente.
- Utilizar las redes de los implicados en la práctica para conseguir **contactos** que puedan facilitar información sobre dicha práctica.
- Esmerarse especialmente por llevar a cabo entrevistas con **actores** tanto del gobierno (normalmente, el encargado de la práctica) y de la sociedad civil u otros actores interesados.
- Velar por que los entrevistados estén bien **informados** sobre el proyecto y acerca de lo que se propone lograr al aplicar el marco. Preparar un formulario de **consentimiento** para usar la información (ej.: nombre, organización) y obtener el consentimiento de los entrevistados. Pedirles también permiso si se graba la entrevista en audio o en vídeo.

### 2) ANALIZAR las contribuciones

- a. Redactar una **breve descripción** de la práctica que dé información suficiente al lector acerca del alcance y la escala de la práctica, sin perjuicio del análisis (sección 1 de la ficha de análisis de la práctica).
- b. **Puntuación** (sección 2 de la ficha de análisis de la práctica)
  - » A la luz de la información disponible, elegir en la sección 3 qué **nivel** (0-3) y qué descripción de nivel describe de forma más adecuada la práctica en cada elemento.
  - » En la descripción de la evidencia, explicar la **fuentes** de la que se ha derivado.
  - » De resultar útil, destacar en cada dimensión el cuadro del marco que represente la calificación obtenida en el **color** correspondiente. Por ejemplo, si la calificación más frecuente que se ha obtenido en «no discriminación» es 3, se puede resaltar el cuadro en verde.
- c. Describir la **calidad** de la información obtenida. Señalar carencias, limitaciones e incoherencias (sección 3 de la ficha de análisis).
- d. Explicar cuál es la percepción de los actores interesados con respecto a la repercusión que su participación en la práctica ha tenido en los **resultados** (sección 4 de la ficha de análisis). Si no se ha entrevistado a ningún actor, dejar esta sección en blanco.
- e. Destacar **las lecciones aprendidas y las recomendaciones** formuladas por los implicados en la práctica (sección 5 de la ficha de análisis). Se incluye información de la documentación escrita, así como de las entrevistas.
- f. Incluir **referencias** de todas las fuentes escritas consultadas (sección 6 de la ficha de análisis).
- g. Dar a los actores consultados la oportunidad de **validar** las conclusiones.

## Consejos

---

- Al incluir la evidencia que justifica la elección de un nivel, dejar claro a qué **fuentes** se ha recurrido para obtener la información (ej.: «según el representante del gobierno entrevistado»).
- Señalar cuándo hay posiciones divergentes y explicar claramente si una determinada información no está disponible y qué **opciones** se aplicaron para **lidar con estas dificultades**.
- Al introducir datos en el marco, tener en cuenta la **diferencia** entre el criterio 3 (acceso a la información sobre el asunto) y el 5 (transparencia; información sobre el proceso).
- En la sección 5 de la ficha de análisis (lecciones y recomendaciones formuladas por los participantes), ser consciente de que hay que incluir **el punto de vista de los actores interesados**, y no el de la persona que está haciendo el análisis.
- Al presentar los resultados en público (en debates o publicaciones), dejar claro cuáles son las **fuentes** (respetando el anonimato, según corresponda), **las posiciones divergentes y las lagunas**.



# **ANEXO.**

## FICHA DE ANÁLISIS PARA PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

En [este enlace](#) se obtiene una versión editable del presente anexo.

**PAÍS/CONTEXTO:**

**Contacto/s para obtener más información (idealmente, un contacto gubernamental y otro no gubernamental):**

**1. Breve descripción de la práctica.** Incluir información sobre quién encabeza el proceso, los objetivos de la práctica, si está vinculada a aspectos concretos de la Agenda 2030 o a toda ella en su conjunto, y a qué nivel (nacional, regional, local, otros) se lleva a cabo la práctica de participación.

**2. ¿Hasta qué punto es la participación incluyente, participativa y transparente? Analizar y resumir la evidencia, además de seleccionar un nivel en cada dimensión.**

Principio	Dimensión	Nivel (0 a 3)	Criterios necesarios para llegar al nivel 3: El encargado de la práctica...	Resumen de la evidencia
Inclusión	1. No discriminación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiza diversos sectores y actores rezagados, a partir de datos desglosados periódicos y documentándose sobre las partes interesadas.</li> <li>• Incluye a los actores que han elegido a sus propios representantes.</li> <li>• Incluye a actores diversos y a los más rezagados en el diseño del proceso.</li> <li>• Asigna recursos suficientes para aquellos que se han quedado más atrás en el proceso de diseño.</li> </ul>	
	2. Accesibilidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un sistema para detectar las necesidades de accesibilidad de forma continua previa consulta con las partes interesadas.</li> <li>• Aplica la información sobre accesibilidad en el diseño del proceso de participación junto con los actores interesados.</li> <li>• Pone a disposición recursos para reducir al máximo posible los obstáculos.</li> </ul>	
Participación	3. Acceso a la información		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce y divulga información y datos pertinentes de forma pública antes de tomar decisiones, con tiempo suficiente para que se consulte a los colectivos y se pueda responder.</li> <li>• Produce y divulga información sobre cómo avanza la práctica de forma conjunta con los actores pertinentes y explica cómo se manejan puntos de vista distintos.</li> </ul>	
	4. Influencia en la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con mecanismos que hacen posible la colaboración de los actores interesados y la cocreación en los procesos de toma de decisiones.</li> <li>• Explica cómo las contribuciones recibidas han repercutido en los resultados.</li> <li>• Se abordan los desequilibrios de poder entre los actores; por ejemplo, cantidad distinta de puestos, desarrollo de capacidades.</li> </ul>	

Rendición de cuentas	5. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulga ampliamente la información relativa al proceso para que los actores interesados, el parlamento y los medios de comunicación estén informados.</li> <li>• Se da seguimiento al proceso de forma eficiente.</li> </ul>	
	6. Receptividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita información a las partes interesadas acerca de cómo se usarán sus contribuciones (resultados de la vigilancia/metás cuantificables/datos desagregados) antes de que se tomen decisiones.</li> <li>• Brinda un mecanismo sólido para alentar a los actores interesados a que formulen sus impresiones y quejas.</li> <li>• Se gestiona la resolución de la quejas con los actores pertinentes.</li> </ul>	

3. Destacar carencias en la información, dificultades del proceso, factores de éxito, consenso o divergencias sobre el asunto y cómo se han manejado.

4. ¿Los implicados tienen la sensación de que su participación ha repercutido de alguna forma en los resultados?

5. ¿Qué lecciones y recomendaciones formulan los participantes?

6. Información empleada para el análisis. Incluir una lista de referencias; por ejemplo, publicaciones y entrevistas.

- Gobierno:

...  
...

- Organismos de las Naciones Unidas:

...  
...

- Organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas:

...  
...



**Naciones  
Unidas**

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

**Naciones Unidas**

**Departamento de Asuntos Económicos y Sociales**

Division for Sustainable Development Goals

405 East 42nd Street, 26th Floor

New York, NY, 10017, USA

[dsdg@un.org](mailto:dsdg@un.org)

@SustDev



**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

Oslo Governance Centre

Kongens Gate 12,

0153 Oslo, Norway

[www.undp.org/oslocentre](http://www.undp.org/oslocentre)