

# **Módulo III.**

## **Las organizaciones de la sociedad civil, Nacional Monte de Piedad y la Agenda 2030**

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



## Contenido

<b>Paso 3.</b> Establecer objetivos	<b>15</b>
<b>Paso 4.</b> Integrar sostenibilidad	<b>17</b>
<b>Paso 5.</b> Reportar y comunicar	<b>19</b>

### Módulo III. Las organizaciones de la sociedad civil, Nacional Monte de Piedad y la Agenda 2030

### Recapitulación del Módulo III

### Anexo

Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
Introducción	1

Anexo III.1. Ejemplo de buenas prácticas en materia de integración de los ODS en el modelo de intervención organizacional	25
---	----

### III.1. El rol de las organizaciones de la sociedad civil en la Agenda 2030

III.1.1. Las organizaciones de la sociedad civil en México	2
III.1.2. Las OSC en la Agenda 2030	3
III.1.3. Ventajas de la apropiación y participación en la Agenda	7

### III.2. Desarrollo de capacidades para la integración de los ODS

III.2.1. Elementos clave en el desarrollo de capacidades	8
III.2.1.1. Capacidades para la integración de los ODS	9
III.2.1.2. Diagnóstico de capacidades	9
III.2.2. Implementación de una respuesta al desarrollo de capacidades	10

### III.3. Pasos para la integración de los ODS en el modelo organizacional

<b>Paso 1.</b> Comprender los ODS	<b>12</b>
<b>Paso 2.</b> Definir prioridades	<b>13</b>

## Objetivo general

Establecer una Ruta Crítica para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el modelo de intervención de la organización de la sociedad civil.

## Objetivos específicos:

- Explicar el rol de las organizaciones de la sociedad civil en la Agenda 2030.
- Fortalecer las capacidades de las OSC para alinear su intervención con los ODS.

## Introducción

En 2003, en el informe titulado, “Un Concepto más amplio de la libertad”, Kofi Annan, entonces Secretario General de las Naciones Unidas, señalaba que “una interpretación más amplia de la libertad también incluye la idea de que el desarrollo, la seguridad y los derechos humanos van de la mano”<sup>1</sup>. Hoy en día, esta conceptualización no ha perdido vigencia.

En septiembre de 2015, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, 193 Estados Miembros firmaron el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” que convierte a dicha interpretación en un programa de acción orientado a fortalecer la paz universal, erradicar la pobreza, hacer realidad los derechos humanos de todas y todos, para avanzar hacia el desarrollo sostenible. Se reconoce que los gobiernos no pueden asumir un compromiso de tal magnitud sin la participación de todos los sectores.

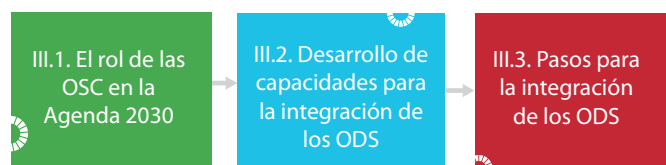
Efectivamente, sobre la base de la corresponsabilidad, se demanda la acción de todos (gobierno, sector privado, academia, sociedad civil y población en general) para la implementación de la Agenda.

<sup>1</sup> Kofi Annan (2005). Un concepto ampliado de la libertad; desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos. Para más información, véase <http://www.un.org/spanish/largerfreedom/report-largerfreedom.pdf>, p. 5.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen un llamado especial dentro de la Agenda 2030, por la cercanía y conocimiento de primera mano sobre las necesidades y carencias de la población y comunidades, por las alianzas y redes construidas con comercios, empresas, funcionarios y poderes locales y sus capacidades en materia de recursos humanos, infraestructura operativa y movilización de fondos. Elementos que las constituyen en aliadas estratégicas para la localización de la Agenda.

Pero no todas las OSC se encuentran en las condiciones para cumplir con este papel estratégico. Es necesario el fortalecimiento de sus capacidades para apropiarse y desempeñar su rol en la implementación de la Agenda, mediante la integración efectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en sus modelos de intervención<sup>2</sup>. Para ello, en el presente módulo, acompañamos el fortalecimiento institucional y la vinculación de las OSC a la Agenda 2030, siguiendo los temas que se visualizan en el siguiente esquema:

### Esquema III.I. Mapa conceptual del Módulo III



Fuente: elaborado por PNUD.

El compromiso es, en el marco de la Agenda, orientar cada acción desarrollada por las OSC hacia la realización de los derechos humanos, para que tengan impactos o resultados sostenibles sobre la restitución, reparación y/o reivindicación de los derechos vulnerados. Además, se espera que las OSC involucren y procuren cambios en las actitudes de las personas responsables del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades, que garanticen la permanencia de la reparación y/o

<sup>2</sup> Integración efectiva: se entiende por tal, la integración a nivel de objetivos, indicadores y metas de los ODS en el modelo de intervención de las OSC. Además, que las OSC reporten y comuniquen sus resultados en el marco de la implementación de la Agenda 2030.

realización efectiva de los derechos humanos a nivel local. Conjuntamente, que reporten y comuniquen sus resultados con base en objetivos, indicadores y metas vinculados con la Agenda 2030<sup>3</sup>.

### III.1. El rol de las organizaciones de la sociedad civil en la Agenda 2030

#### III.1.1. Las organizaciones de la sociedad civil en México

La sociedad civil es el ámbito “en el que los movimientos sociales se organizan en torno a distintos objetivos, grupos de presión y temas de interés”<sup>4</sup>. A pesar de la heterogeneidad que las caracteriza, las OSC presentan rasgos comunes que permiten definirlas como:

“...agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios”<sup>5</sup>.

Entre sus principales rasgos destacan:

- Independencia frente a instancias de gobierno y partidistas.
- Legitimidad jurídica basada en una figura legalizada.

<sup>3</sup> Los objetivos, metas e indicadores constituyen instrumentos de planeación que establecen los resultados esperados (objetivos), los límites o valores máximos en el cumplimiento de los objetivos (metas) y los instrumentos para la medición del avance en el cumplimiento de los objetivos (indicadores). En la medida que avancemos en la apropiación de los contenidos de los módulos III y IV iremos profundizando en estos conceptos.

<sup>4</sup> Véase “Estrategia de la FAO para las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil”, disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i3443s.pdf>, p. 17.

<sup>5</sup> Para más información, véase “Registro Federal de las OSC”, disponible en: <https://www.gob.mx/indesol/es/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

- Autogobierno basado en reglamentos, estatutos y procedimientos propios.
- Actores sociales y políticos clave en la atención a necesidades locales y el diseño, vigilancia e incidencia en materia de políticas públicas<sup>6</sup>.

De acuerdo con su constitución, las organizaciones de la sociedad civil se clasifican en: Asociación Civil (A.C.), Sociedad Civil (S.C.) e Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.):

CUADRO III.1: CLASIFICACIÓN DE LAS OSC	
Tipo	Definición
Asociación Civil (A.C.)	Acuerdo no transitorio entre personas para realizar un fin común de naturaleza legal y cuyo carácter no sea preponderantemente económico.
Sociedad Civil (S.C.)	Contrato de sociedad en el que los socios se obligan mutuamente a combinar esfuerzos para realizar fines comunes, cuyo carácter es preponderantemente económico, sin constituir una especulación comercial.
Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.)	Entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin fines de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan acciones de asistencia social bajo la figura legal de fundaciones o asociaciones.

Fuente: Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración (2013)\*

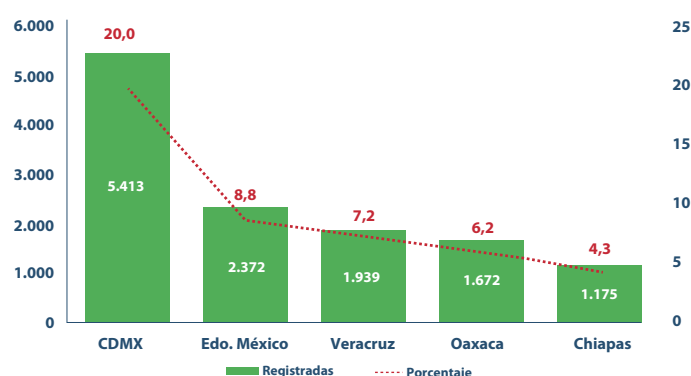
A su vez, entre las instituciones de asistencia privada se encuentran las Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P) y las Asociaciones de Beneficencia Privada (A.B.P.) que, como señala su nombre, se orientan a la realización de acciones para el bienestar social.

Vale destacar que, en 2014, el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, registraba 27,018 organizaciones en todo el país. Las entidades federativas con mayor concentración de OSC son: Ciudad de México -CDMX- (5,413), Estado de México (2,372), Veracruz (1,939), Oaxaca (1,672) y Chiapas (1,175); que representan 46.5% del total de OSC. Vale destacar que una de cada cinco OSC (20%) tienen su sede en la CDMX.

<sup>6</sup> Luz Mariana Castañeda Morales (2013), “Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración”, disponible en: <http://congreso.investigafca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf>

\* Ibid.

**Gráfico III.1. Entidades federativas con mayor concentración de OSC, 2014**



Fuente: SEDESOL, Conecta Indesol, 2014\*

De acuerdo con el nivel de intervención, las OSC se clasifican como de primer y segundo nivel o piso. Las primeras, se caracterizan por ejecutar acciones directas en las localidades (comunidades) y atienden directamente a la población objetivo. En cambio, las segundas, se orientan al fortalecimiento y trabajo con las organizaciones de primer piso. Por lo que su papel es más de sistematización, alianzas estratégicas, procuración de fondos, asistencia técnica, entre otras acciones.

### III.1.2. Las OSC en la Agenda 2030

#### Antecedentes

La interacción entre las Naciones Unidas y las organizaciones de la sociedad civil data de su origen<sup>7</sup>. El Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, legitima y promueve dichas relaciones, al establecer que:

\* Para más información, véase <https://goo.gl/hFHHjm>

<sup>7</sup> El 21 de junio de 1946 se estableció el Comité encargado de las Organizaciones no Gubernamentales. Para más información, véase <https://research.un.org/es/ngo>. En la actualidad, las relaciones entre Naciones Unidas y organizaciones civiles se regulan con base en la "Resolución consultiva entre las Naciones Unidas y las organizaciones no gubernamentales". Para más información, véase [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=E/1996/96&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/1996/96&Lang=S)

*"El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas". partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios"*<sup>8</sup>.

Estas deben ser organizaciones que aborden temas económicos, sociales, culturales, educativos, sanitarios, internacionales, entre otros, relacionados con las competencias del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)<sup>9</sup> y que, además, los propósitos de la organización sean conforme a la Carta de las Naciones Unidas.

En 1948, ECOSOC reconocía a 41 organizaciones no gubernamentales como entidades consultivas. Número que ha ido creciendo con el transcurso del tiempo, hasta superar las 1,450 en la actualidad<sup>10</sup>. En este contexto de amplia colaboración, la Agenda 2030 otorga un rol protagónico a la participación de las OSC en su implementación.

<sup>8</sup> Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas. Para más información, véase <http://www.un.org/es/charter-united-nations/>

<sup>9</sup> Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC): coordina la labor económica y social de las Naciones Unidas y del sistema de las Naciones Unidas. En su carácter de foro central para examinar las cuestiones internacionales de carácter económico y social y formular recomendaciones normativas, el Consejo Económico y Social desempeña una función fundamental en el fomento de la cooperación internacional para el desarrollo. El Consejo también realiza consultas con organizaciones no gubernamentales (ONG) y de ese modo mantiene un vínculo vital entre las Naciones Unidas y la sociedad civil. Para más información, véase [www.un.org/ecosoc/es/documents](http://www.un.org/ecosoc/es/documents) y <http://www.un.org/es/development/other/aboutECOSOC.shtml>

<sup>10</sup> Dato que puede ir cambiando en la medida que se actualiza la información. Para más información, véase <https://esango.un.org/civilsociety/displayConsultativeStatusSearch.do?method=search&sessionCheck=false>

## Papel en la Agenda 2030

En la Declaración del Milenio, el término sociedad civil aparece dos veces<sup>11</sup>; en cambio, en La Agenda 2030, su uso se quintuplica, mencionándose en 10 ocasiones<sup>12</sup>. A lo largo de la Agenda, en las secciones: Introducción, Medios de implementación, Un llamamiento a la acción para cambiar nuestro mundo, Creación de capacidad, Medios de implementación y Alianza Mundial y Seguimiento y examen, la invitación a la apropiación de la Agenda por parte de las OSC se reitera en todo el proceso de trabajo orientado al cumplimiento de los ODS.

Ante tal relevancia, cabe preguntarse: ¿cuál es el papel otorgado a las OSC en la Agenda 2030? Esta importancia se relaciona con los cuatro principales roles que pueden desarrollar en su implementación:

- Observadoras y generadoras de conocimientos
- Activas y participativas
- Vigilantes
- Aliadas

### Observadoras y generadoras de conocimientos

En México, durante más de setenta años, las OSC han atendido, acompañado y contribuido a la solución de diversos problemas, principalmente de los grupos poblacionales más afectados por las exclusiones duras (niñas, niños y adolescentes, mujeres, indígenas y afrodescendientes, personas con discapacidad, adultos mayores, personas

LGBTTTI, entre otros). Gracias a la observación y estudio de distintos fenómenos sociales desde una perspectiva objetiva, las OSC han involucrado y contribuido al fortalecimiento técnico y material de comunidades y actores cuyas funciones y roles influyen en las condiciones de vida de la población (academia, gobierno, familiares, entre otros).

Resultado de esta experiencia, han generado un cúmulo de conocimientos y buenas prácticas sobre diversos temas, entre los que destacan: **a)** diagnósticos de las necesidades específicas en materia de derechos humanos de los grupos vulnerables; **b)** solución de problemas y atención a personas con derechos vulnerados, **c)** fortalecimiento de capacidades de la ciudadanía y sector gubernamental **d)** procuración de fondos, **e)** vigilancia e incidencia política, **f)** monitoreo y evaluación. En este sentido, es primordial que los conocimientos generados sean compartidos y transmitidos a la comunidad en general, para que estos se conviertan en estrategias regionales y/o nacionales.

### Activas y participativas

Por la cercanía a la ciudadanía y principalmente a las localidades donde no llegan o son insuficientes los servicios públicos y privados, bajo el Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH)<sup>13</sup> y en calidad de activas (con capacidades para el logro de los objetivos), las OSC son un puente necesario con los poderes públicos en la búsqueda del equilibrio entre las demandas sociales y la capacidad de

---

<sup>11</sup> En la Declaración del Milenio el término sociedad civil aparece en las páginas 6 y 9. En el primer caso por la necesidad de establecer “sólidas formas de colaboración con el sector privado y con las organizaciones de la sociedad civil en pro del desarrollo y de la erradicación de la pobreza”. En el segundo, por el ofrecimiento de “más oportunidades de contribuir al logro de las metas y los programas”. Para más información véase “Declaración del Milenio”, disponible en: <https://goo.gl/wTJ6Tg>

<sup>12</sup> El documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”, disponible en <https://goo.gl/q6xHt7>

---

<sup>13</sup> El EBDH es “un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos”. Sus características y herramientas para integrarlo en el modelo de intervención de las OSC se analizan en el Módulo IV. Véase Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2006). Preguntas Frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo. Nueva York, Ginebra: OHCHR, p. 15, disponible en: <https://goo.gl/4s1CNz>



respuesta ejecutiva del gobierno<sup>14</sup>.

Son ellas las que identifican mejor dónde, cuándo, con quién y cómo se originan los problemas, conocen el rostro de las violaciones a los derechos humanos. Para la OSC, las personas con derechos vulnerados son algo más que 43.6% de personas en situación de pobreza: son Guadalupe, María, Itzel, Margarita, Yatzil, entre otras/os.

En este sentido, en el marco de la Agenda, las OSC deben jugar un doble papel: **a)** voceras de las demandas y necesidades de las poblaciones vulnerables ante los gobiernos; **b)** proveedoras de capacidades, metodologías, modalidades de intervención en el proceso de localización de la Agenda.

Se espera que sean activas en la apropiación de la Agenda. Y al hacerla suya, que sumen sus capacidades, saberes, metodologías para incorporar soluciones novedosas a los retos globales, de acuerdo con las necesidades específicas de las poblaciones excluidas y sus comunidades.

### Vigilantes

Las capacidades de las OSC en materia de incidencia política constituyen otra fortaleza en la implementación de acciones para observar y vigilar el cumplimiento de los compromisos y obligaciones asumidos por los poderes públicos para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Lo que contribuye a la transparencia y rendición de cuentas a lo largo de los procesos relacionados con los ODS, así como en las instituciones de cada país en general. Deberán ser capaces de interpretar y criticar de forma constructiva y objetiva las políticas públicas.

<sup>14</sup> Muchos ejemplos muestran la labor oportuna de las OSC en momentos que demoró la respuesta gubernamental: a) solidaridad de la ciudadanía y las OSC frente a los sismos de 1985 y 1917; b) constitución y apoyo a los movimientos de mujeres y la lucha por la igualdad de género; c) acciones en materia de planificación familiar, incluso antes de la Ley General de Población de 1974, entre otras manifestaciones.

### Aliadas

La Alianza Mundial a favor de los ODS requiere que los actores involucrados cuenten con las capacidades necesarias para implementar acciones ajustadas de acuerdo con las singularidades de cada localidad. Las OSC, gobiernos, instituciones globales y sector privado deberán aliarse para ser eficaces y eficientes en el cumplimiento de los ODS.

En este sentido, el posicionamiento local de las OSC constituye una fortaleza en la construcción de alianzas entre instancias globales, nacionales y estatales con pequeñas y medianas empresas locales, servicios públicos, otros actores sociales y políticos locales y ciudadanía, para la atención coordinada e integral de las poblaciones vulnerables<sup>15</sup>.

### Localización de la Agenda

La Agenda reconoce las capacidades de las OSC antes analizadas, con las que pueden contribuir a la integración de los ODS, mediante acciones orientadas al:

- Fortalecimiento, empoderamiento y acompañamiento de la ciudadanía con derechos vulnerados para que cumplan un rol activo en el proceso de reivindicación y protección de sus derechos.
- Desarrollo de capacidades de actores clave (comunidad, familiares) en acciones de sensibilización, educación y cambio de actitudes con relación a la reivindicación y protección de los derechos y/o el cumplimiento de sus responsabilidades.

<sup>15</sup> Por ejemplo: en la segunda fase de la implementación del programa ConstruyeT, las OSC jugaron un papel clave en el proceso de desarrollo de capacidades para la formación en habilidades socioemocionales de los recursos humanos de los planteles educativos participantes. Personal de OSC de todo el país, fueron capacitados en los temas del programa mediante un taller de formación en la CDMX, 2014. Posteriormente, una vez que regresaron a sus sedes de trabajo, los recursos humanos de las OSC replicaron la formación en los planteles educativos.

- Fortalecimiento de actores gubernamentales (servidores y funcionarios públicos) en materia de capacidades para el cumplimiento efectivo de sus obligaciones.
- Establecimiento de alianzas con otros actores sociales para establecer sinergias en la acción comunitaria o local.

En este escenario, se reconoce que estas capacidades constituyen una fortaleza de las OSC para contribuir a la localización de la Agenda. Pues, por su experiencia en el trabajo cercano a las poblaciones y poderes locales, pueden aportar en la contextualización de la Agenda, integrando retos y oportunidades, al momento de establecer prioridades y compromisos del gobierno, a partir de soluciones propuestas de abajo hacia arriba e incorporando una visión de desarrollo local.

Este proceso es fundamental en países como México, caracterizados por una gran desigualdad y heterogeneidad en el acceso y disfrute de las oportunidades a nivel de entidades federativas, y al interior de estas, entre municipios y localidades. Estas diferencias se manifiestan en diversos aspectos, entre los que se destacan:

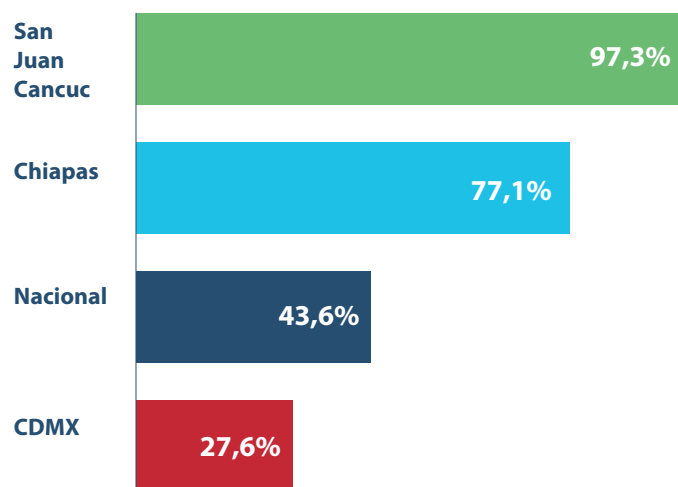
- Perfil sociodemográfico de las poblaciones.
- Diferencias entre las estructuras productivas entre entidades federativas y sectores.
- Infraestructura material y de recursos humanos diferenciada de los gobiernos locales (estatales, municipales, alcaldías, comunidades reguladas por usos y costumbres).
- Organización diferenciada de la ciudadanía para enfrentar problemas comunes.
- Distribución diferenciada de las OSC y de empresas privadas, servicios públicos y donantes con los que se puede establecer alianzas.
- Distribución diferenciada de los grupos

vulnerables a nivel de entidades federativas, municipios, tipo de localidades urbanas y rurales, entre otros niveles de desagregación.

- Distribución diferenciada del acceso a la seguridad social y protección social en salud.
- Incidencia diferenciada de la vulneración de los derechos humanos.
- Progreso desigual del desarrollo humano e incidencia diferenciada de la pobreza.

El siguiente esquema ejemplifica lo anterior, con relación a la incidencia diferenciada de la pobreza a nivel nacional, entidades federativas (CDMX y Chiapas) y municipio (San Juan Cancuc<sup>16</sup>):

**Gráfico III.2. Proporción de población en pobreza, 2016**



Fuente: CONEVAL (2016) y SEDESOL (2015)\*

A nivel nacional, la pobreza afecta a poco más de cuatro de cada diez mexicanos (43.6%). Sin embargo, en la Ciudad de México (CDMX), la población afectada se reduce a poco más de uno de cada cuatro personas (27.6%), mientras que

<sup>16</sup> Municipio perteneciente a Chiapas y considerado el más pobre de América Latina

\*La información correspondiente al Municipio San Juan Cancuc corresponde al año 2015. Para más información, véase <https://goo.gl/hFHHjm>



en Chiapas incrementa a casi ocho de cada diez (77.1%). La pobreza en Chiapas se intensifica 2.8 y 1.7 veces con relación a la CDMX y el promedio nacional, respectivamente<sup>17</sup>.

Incluso en municipios como San Juan Cancuc, Chiapas, en 2015, casi la totalidad de población está en situación de pobreza (97.3%) y ocho de cada diez personas (80.5%) en pobreza extrema<sup>18</sup>.

### III.1.3. Ventajas de la apropiación y participación en la Agenda

En este contexto, si bien la participación de las OSC contribuye a la localización y realización de la Agenda, para las OSC, ello representa una gran ventaja, por varias razones:

- **Inserta la labor organizacional en el marco de la Agenda 2030:** que conecta el accionar local de las OSC con un amplio marco de acción mundial y permite insertar los problemas de derechos humanos de las zonas atendidas en el horizonte de las desigualdades y problemas mundiales.
- **Orienta la labor al cumplimiento de los ODS:** estos establecen un conjunto de prioridades en la construcción del desarrollo humano sostenible con vistas al 2030, que las OSC pueden utilizar como instrumento de planeación, evaluación y comunicación de su accionar.
- **Identifica futuras colaboraciones y alianzas:** entre sí y con otros actores locales, que, gracias a la participación en la Agenda, identifican objetivos comunes y establecen colaboraciones para lograrlos.

<sup>17</sup> Véase CONEVAL informa la evolución de la pobreza 2010-2016, en <https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/Comunicado-09-Medicion-pobreza-2016.pdf>, páginas: 3, 8.

<sup>18</sup> Véase Informe anual sobre la situación de la pobreza y el rezago social 2015, San Juan Cancuc, Chiapas, disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/33336/Chiapas\\_112.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/33336/Chiapas_112.pdf)

- **Mejora la sostenibilidad de las intervenciones:** no se trata simplemente de dar una solución momentánea a los problemas de la población atendida. La integración de los ODS implica el trabajo continuo con todos los agentes de cambio (titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades) para lograr la permanencia de los resultados, mediante estrategias holísticas que también procuren la seguridad, paz y la protección de los derechos humanos y los recursos naturales.
- **Fortalece el entorno en el que actúa la organización:** las acciones emprendidas procuran un cambio integral de las comunidades y relaciones interinstitucionales a nivel local, lo que incide en el fortalecimiento del entorno social en el que actúa la OSC. Así, un contexto social resiliente y con organizaciones sólidas favorece el funcionamiento de cualquier actor, y, por ende, de la OSC.
- **Comparte una visión común y objetivos:** los ODS establecen un lenguaje, marco de referencia y contexto de acción común que aumenta el entendimiento y consenso entre los actores participantes, que crea un contexto social favorable a las alianzas y colaboraciones a todo nivel.

### III.2. Desarrollo de capacidades para la integración de los ODS

Apropiarse, participar en la implementación de la Agenda es mucho más que una declaración de buena voluntad; exige la integración de los ODS, a nivel de objetivos, metas e indicadores, en el modelo de intervención de la organización. Ello significa que aquellas que trabajan bajo esquemas asistencialistas —que tan solo ofrecen una solución momentánea y parcial a los problemas de la población atendida— deben transformarse hacia esquemas caracterizados por: **a)** la fundamentación de sus acciones en un marco conceptual, normativo y de referencia basado en estándares internacionales de derechos humanos; **b)** la orientación de sus

intervenciones a la promoción, defensa y reparación de los derechos humanos; **c)** la integración de los ODS al modelo organizacional a nivel de objetivos, indicadores y metas.

Las dos primeras de estas transformaciones refieren a las características generales del EBDH y la tercera corresponde a la integración efectiva de los ODS<sup>19</sup>. Para avanzar en esta dirección, las OSC deben contar con las capacidades correspondientes; sin embargo, no todas están en las condiciones para asumir el reto.

### III.2.1. Elementos clave en el desarrollo de capacidades

La perspectiva de desarrollo humano reconoce que las **personas** son la verdadera riqueza de las Naciones. Bajo este paradigma, el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico<sup>20</sup>, constituye la “ampliación de oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore<sup>21</sup>”.

¿Cuáles oportunidades? Todas aquellas relacionadas con las garantías, ejercicio y disfrute de los derechos humanos<sup>22</sup>. Sin embargo, por amplia que sea la disponibilidad de oportunidades, poco avanzamos si no contamos con las capacidades para poder

aprovecharlas. Así, las acciones en materia de desarrollo humano deben considerar dos aspectos: **formación** y **uso** de las capacidades<sup>23</sup>.

¿Qué son las capacidades? Son conocimientos, habilidades, facultades, competencias que permiten a los actores (personas, organizaciones, instituciones, sociedades) desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades<sup>24</sup>.

Por tanto, el **desarrollo de capacidades** es “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a largo plazo”<sup>25</sup>. Es decir, las capacidades se dan a diferentes niveles:

- **Nivel individual o personal:** “aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño”. (PNUD, 2009, p. 9).
- **Nivel organizacional o institucional:** “estructura, políticas y procedimientos internos que establecen la efectividad de una organización” (Ibid.).
- **Entorno favorable o social:** “amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones. Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica” (Ibid.).

Así, como cada actor (persona, organización o institución, sociedad) cuenta con determinadas capacidades con distintos grados de perfeccionamiento, el proceso no parte de cero; mediante un diagnóstico se identifican

<sup>19</sup> La definición, características generales y pasos para la integración del EBDH en el modelo organizacional es objeto del Módulo IV.

<sup>20</sup> En ese sentido, el crecimiento económico constituye un medio para el desarrollo humano.

<sup>21</sup> PNUD (1990). Desarrollo Humano. Informe 1990, en: <http://desarrollohumano.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/HDR-1990.pdf>, y Concepto de Desarrollo Humano, disponible en: <http://desarrollohumano.org.gt/desarrollo-humano/concepto/>

<sup>22</sup> En 1990, fecha en que se publicó el Primer Informe de Desarrollo Humano, se destaca la infinitud y el carácter evolutivo de las oportunidades; pero también se señala que independientemente del nivel de desarrollo, tres son esenciales: “vida prologada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente”. Mismas que se relacionan con las tres dimensiones (salud, educación e ingreso, respectivamente) del desarrollo humano. Véase PNUD (2009). Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD. Nueva York: PNUD, <https://goo.gl/4Y4Sfb>, p.3

<sup>23</sup> Ibid., p. 34.

<sup>24</sup> De Alba González, Ana Cecilia, y Gómez Álvarez, David (2010). Capacidades: las piezas del rompecabezas del desarrollo. En D. Gómez Álvarez, Capacidades institucionales para el desarrollo humano. Conceptos, índices y políticas públicas. (págs. 51-81). Distrito Federal: PNUD, <https://goo.gl/oZUbgt>

<sup>25</sup> PNUD, Ob. Cit., p. 3.

las capacidades existentes y, a partir de ellas, se establece un programa de fortalecimiento.

### III.2.1.1. Capacidades para la integración de los ODS

¿De cuáles capacidades específicamente? Si el concepto de capacidades refiere “a los conocimientos, habilidades, facultades, competencias que permiten a los actores desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades”, entonces su desarrollo no se realiza en abstracto; en este caso, está en función del cambio necesario para integrar los ODS en el modelo organizacional.

Portanto, se trata de capacidades diversas, específicas (liderazgo, autoridad, compromiso, comunicación, etc.), asociadas con los conocimientos, facultades y destrezas para implementar con éxito los cinco pasos establecidos para integrar los ODS: **a)** comprender los ODS, **b)** definir prioridades de las OSC con relación al cumplimiento de los ODS, **c)** establecer objetivos organizacionales en el contexto de la Agenda 2030, **d)** integrar los ODS en el modelo organizacional y **e)** reportar y comunicar la acción organizacional en el marco de la Agenda<sup>26</sup>. Estos pasos y las capacidades necesarias para implementarlos se explican en detalle en el próximo capítulo.

### III.2.1.2. Diagnóstico de capacidades

¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades en materia de capacidades para la integración de los ODS en el modelo organizacional? ¿Con qué activos contamos para ello? El diagnóstico de capacidades se realiza en tres etapas:

**a. Movilizar y diseñar:** se debe partir del supuesto de que se pueden y deben aprovechar las capacidades existentes, lo que permitirá diseñar una estrategia conformada por una combinación de logros rápidos y visibles a corto

plazo y proyectos a plazo más prolongado.

**b. Llevar a cabo el diagnóstico:** determinación de las brechas de capacidades; es decir, identificación de las necesidades de fortalecimiento mediante la comparación entre las capacidades deseadas (para el logro de los ODS) y las capacidades existentes. Es natural que surja la tentación de fijar al tope el nivel de capacidad deseado. Por tanto, es importante definir metas realistas y un plazo también realista para el desarrollo de las capacidades.

**c. Resumir e interpretar los resultados:** comparar las capacidades deseadas con las existentes ofrece información que puede usarse para formular las **respuestas** de desarrollo de capacidades. Al interpretar los resultados del diagnóstico, el equipo de trabajo podrá discernir los patrones de las brechas de capacidades para identificar si se dan sistemáticamente en varias de ellas o una capacidad específica.

En el proceso se debe identificar los actores internos y externos para el desarrollo de capacidades.

### Actores internos líderes en la integración de los ODS

La integración de los ODS al modelo organizacional requiere de un movimiento general (reingeniería) y compromiso de todas las personas. Este movimiento incluye el cambio de perspectivas, rutinas de trabajo, metodologías que garanticen el tránsito desde enfoques asistencialistas a prácticas basadas en derechos humanos y el trabajo con los diferentes agentes de cambio.

Las y los integrantes de las OSC con mayores capacidades, interés y motivación con la integración de los ODS deben liderar el proceso de desarrollo de capacidades<sup>27</sup>. Impulsarlo desde el interior, consultar,

<sup>26</sup> Las capacidades para la integración de los ODS son descritas con detalles en las próximas secciones.

<sup>27</sup> Además de los identificados en el Paso 1 para la integración de los ODS, pueden ser otros recursos humanos que van identificando en la medida que se avanza en el proceso y evidencia las mejores capacidades, actitudes y aptitudes en la implementación.

dialogar con las y los integrantes pertinentes y sumarlos al proceso, mediante acciones orientadas a:

- Sensibilizar a los actores internos con relación a los ODS: explicar la importancia y ventaja de la integración de los ODS en el modelo organizacional.
- Mapear los actores aliados: son los recursos humanos que se apropian las capacidades y se convierten en actores clave en la integración de los ODS.
- Contribuir al establecimiento de la Ruta Crítica para la integración de los ODS.
- Conformar un archivo documental y contar con los instrumentos necesarios para la integración de los ODS.
- Promover y participar en el diagnóstico de capacidades y en el diseño del PDC.
- Apoyar en la identificación de actores externos que contribuyan en la implementación del PDC.

### Actores externos que contribuyen al desarrollo de capacidades

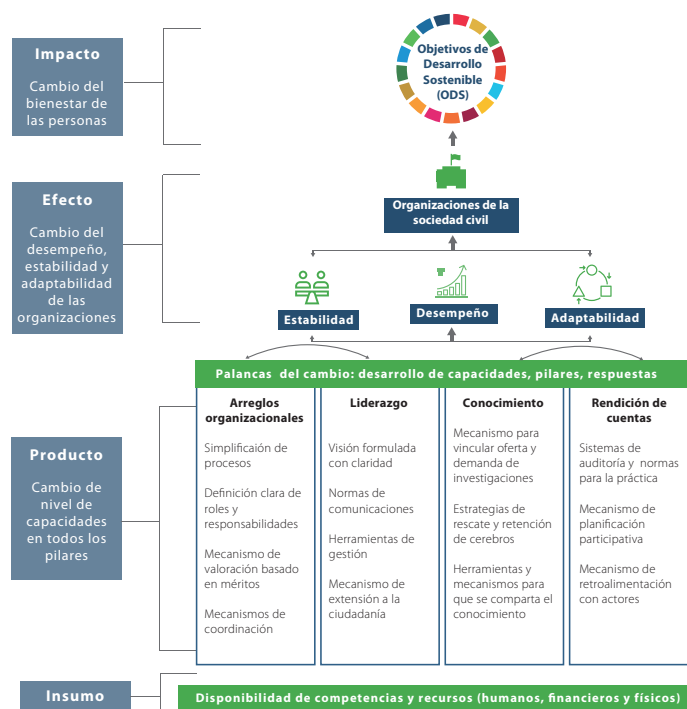
Los actores externos son las entidades o consultoras/es independientes con experiencia en la materia y que pueden contribuir al proceso de fortalecimiento de la OSC en materia de desarrollo de capacidades. Estos pueden ser entidades de:

- Cooperación internacional (por ejemplo, PNUD)
- Academia
- Organizaciones civiles aliadas (por ejemplo, Nacional Monte de Piedad)
- Consultoras/es independientes

### III.2.2. Implementación de una respuesta al desarrollo de capacidades

La implementación del Programa de Desarrollo de Capacidades (PDC) debe estar fundamentada en una teoría del cambio que establezca los pasos necesarios para la integración de los ODS al modelo organizacional y considere todos los aspectos relevantes que condicionan la dinámica organizacional, tal y como muestra la siguiente infografía:

#### Infografía III.1. Cambio organizacional a partir del desarrollo de capacidades



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

El esquema debe interpretarse desde los niveles inferiores a los superiores, iniciando por los insumos y terminando por el impacto. Los insumos son los recursos humanos, financieros y físicos que la intervención pone en marcha para generar determinados productos: infraestructura material, bienes, servicios a la población, mejoras a las políticas públicas, buenas prácticas, lecciones aprendidas, metodologías, instrumentos, herramientas, entre otros.

La eficacia, eficiencia y calidad de los productos están en función del cambio operado en los cuatro pilares básicos que, por la influencia en el desarrollo de capacidades en los diferentes niveles (personas, organizaciones, instituciones y sociedades), se les considera como **palancas del cambio**, estos son:

- **Arreglos organizacionales:** refiere a la racionalidad de las políticas, prácticas y sistemas, que definen y regulan, de forma clara, los roles y responsabilidades que permiten el funcionamiento efectivo de una organización. Incluyen las normas “duras” —leyes o cláusulas contractuales— y “blandas” —códigos de ética o valores generalmente aceptados. La racionalidad de este pilar se expresa en el modo en que la simplificación de los procesos contribuye a mejorar los productos y resultados. La integración de los ODS y del EBDH en los modelos de intervención de las OSC constituye una estrategia de fortalecimiento de sus arreglos organizacionales.
- **Liderazgo:** es la capacidad de los recursos humanos clave para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles. Es importante que las personas que ejercen liderazgo tengan visión y claridad. Se espera que los participantes de la presente formación se constituyan en líderes en la integración de los ODS y el EBDH en el modelo organizacional.
- **Conocimiento:** en términos precisos, es todo lo que saben las personas. El conocimiento lidera sus capacidades y, por tanto, el proceso de desarrollo de capacidades. El conocimiento se ha promovido tradicionalmente a nivel individual, especialmente a través de la educación. Pero también se puede crear y compartir conocimiento dentro de una organización, como, por ejemplo, a través de la

capacitación en el trabajo, o incluso fuera del ámbito formal de una organización, a través de la experiencia general de vida. Se trata de que las OSC desarrollen el conocimientos, habilidades y capacidades para integrar los ODS y el EBDH.

- **Rendición de cuentas:** proceso en el cual los titulares de derechos pueden exigir a los detentores de deberes que cumplan sus obligaciones. Refiere a la buena disposición y aptitud de las organizaciones para llevar a la práctica sistemas y mecanismos que logren la participación ciudadana y capten y utilicen sus opiniones y comentarios, así como sus capacidades, para hacer uso de tales plataformas. Desde la perspectiva del desarrollo de capacidades, la atención se centra en la interconexión entre proveedores de servicios y clientes, o entre los proveedores de servicios y entidades que los supervisan. La rendición de cuentas es un proceso muy importante porque permite que las organizaciones y sistemas monitoreen, aprendan, autorregulen y ajusten su comportamiento en interacción con los de las personas ante las cuales son responsables. Brinda legitimidad a la toma de decisiones, aumenta la transparencia y la capacidad de respuesta, así como ayuda a reducir la influencia de los intereses creados.

Así, el desarrollo de las capacidades organizacionales está en función de los cambios en el desempeño (eficiencia y eficacia), estabilidad (mitigación de riesgos e institucionalización) y adaptabilidad (inversión en crecimiento y cambio, y cambios controversiales) que la OSC implemente para contribuir al cumplimiento de los ODS y la realización de la Agenda 2030.

Bajo estas concepciones se ubica el fortalecimiento de las OSC para participar activamente en la Agenda 2030. Este constituye un proceso de transformación del modelo de intervención y de la gestión del desempeño que, a nivel de los arreglos institucionales, debe reflejarse en:



- **Normas y procedimientos organizacionales para la integración de los ODS:** instrumentos de referencia que guíen el proceso.
- **Mecanismos de coordinación entre las áreas de trabajo:** asignación de responsabilidades y funciones de acuerdo con la estructura organizacional.
- **Integración de los ODS en el proceso de planeación:** los ODS, metas e indicadores asociados son instrumentos de planeación, por lo que implica fundamentar el modelo de intervención organizacional con base a una teoría del cambio en la que el propósito y fin contribuyan al cumplimiento de los ODS.

El siguiente cuadro sintetiza las principales recomendaciones en la implementación del PDC de acuerdo con las palancas del cambio organizacional:

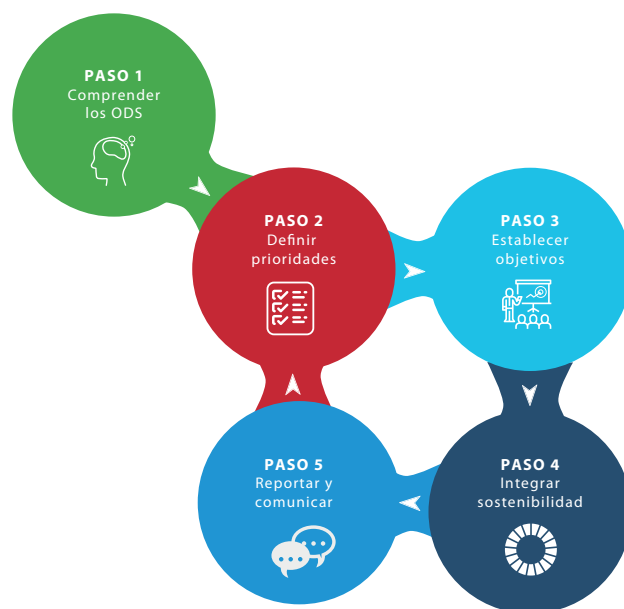
CUADRO III.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA PROGRAMACIÓN		
Palancas del cambio	¿Qué hacer?	¿Qué no hacer?
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumir un compromiso al interior de la OSC e integrar el trabajo en el marco de la Agenda 2030.</li> <li>- Impulsar, en consenso, el desarrollo de capacidades, integrando los esfuerzos de todo el staff.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear estructuras y mecanismos paralelos para implementar programas y proyectos.</li> </ul>
<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar sistemáticamente el desarrollo de capacidades en todas las fases e instrumentos de planeación.</li> <li>- Destinar tiempo y esfuerzo a definir las medidas e indicadores del desarrollo de capacidades e integrarlos al marco de monitoreo y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar que el desarrollo de capacidades no es más que una idea accesoria y menor en la elaboración de los programas y proyectos.</li> <li>- Considerar que el desarrollo de capacidades es una iniciativa independiente.</li> <li>- Limitar o ajustar el desarrollo de capacidades a ciertas actividades determinadas tales como, por ejemplo, un taller de capacitación.</li> </ul>
<b>Arreglos organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer metodologías, reglas, procedimientos para la integración de los ODS en el modelo organizacional.</li> <li>- Integrar la Gestión basada en Resultados y la Metodología de Marco Lógico en el modelo de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con las prácticas rutinarias en la realización de tareas y procedimientos, esperando diferentes resultados.</li> </ul>
<b>Rendición de cuentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una estrategia de sostenibilidad; y reportar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el desarrollo de capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar que la sostenibilidad es algo que se da automáticamente sin necesidad de que sea planificada.</li> </ul>

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

### III.3. Pasos para la integración de los ODS en el modelo organizacional

Como se ha destacado, las OSC tienen un rol decisivo y estratégico en la Agenda 2030<sup>28</sup>. También se destaca que dicha participación debe ser algo más que una declaración de principios y se materialice mediante integración de los ODS a nivel de objetivos, metas e indicadores en el modelo de intervención de la organización, mediante la realización de los siguientes pasos<sup>29</sup>:

#### Infografía III.2. Cinco pasos para la integración de los ODS



Fuente: Sustainable Development Goals (SDG) Compass

#### Paso 1. Comprender los ODS

El primer paso refiere al conocimiento de los 17 ODS<sup>30</sup>, los cuales se estructuran en cinco dimensiones:

<sup>28</sup> Por sus capacidades y liderazgos para implicar en el proceso a las personas, que son las protagonistas de las acciones que desde los diferentes ámbitos y niveles se impulsan.

<sup>29</sup> Véase United Nations Global Compass (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. SDG Compass, <https://goo.gl/iRiej4>

<sup>30</sup> Las características de la Agenda y los ODS fueron explicados en el módulo anterior.



personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas<sup>31</sup> ; 169 metas y 232 indicadores como herramientas de planeación que establecen prioridades para las políticas públicas e intervenciones en materia de desarrollo humano sostenible y derechos humanos, a cumplirse en un plazo determinado, el año 2030.

### Infografía III.3. LOS ODS en las 5P



Fuente: elaborado por PNUD con base en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

Para comprender los ODS las OSC deben contar con capacidades para:

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

<sup>31</sup> Se les denomina 5P por las iniciales de los términos en inglés: personas (people), planeta (planet), prosperidad (prosperity), paz (peace) y alianzas (partnership).

nacional de los derechos humanos relacionados con los ODS específicos con los que se vincula la acción organizacional.

La identificación de los ODS no se limita a establecer similitudes entre nombres; debe realizarse mediante la identificación de confluencias a nivel de objetivos, metas e indicadores asociados. Por ejemplo: una organización que trabaje el tema salud, puede que su acción se vincule con alguna de las metas asociadas al ODS 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y todas las edades” (Salud y bienestar). Además, considerando la interrelación entre los ODS, es probable que su acción también se vincule con alguna meta asociada a los ODS 1 “Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo” (Fin de la pobreza), 5 “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (Igualdad de género), 10 “Reducir la desigualdad en los países y entre ellos” (Reducción de las desigualdades), 16 “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas” (Paz, justicia e instituciones sólidas) y 17 “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” (Alianzas para lograr los objetivos), por solo citar algunas.

### Paso 2. Definir prioridades

Si el primer paso implica la **comprensión de los ODS** para identificar aquellos con los que se vincula el objetivo organizacional; el segundo coloca el énfasis en el **conocimiento de las OSC**. Consiste en la identificación de los objetivos o resultados concretos del modelo de intervención que pueden contribuir al cumplimiento de ODS específicos y, en función de ello, establecer las prioridades de la organización con relación a la Agenda.

En la selección de las prioridades es necesario considerar, en primer lugar, que las OSC<sup>32</sup> ejecutan

<sup>32</sup> Por ejemplo: un proyecto que contribuya al derecho a la salud

diversas modalidades de apoyos (componentes) que pueden contribuir al cumplimiento de varios ODS. En segundo lugar, que, por su carácter interrelacionado, una intervención que contribuya a la realización de un ODS puede que también favorezca al cumplimiento de otros. Por ejemplo: un proyecto orientado a restituir el derecho a la alimentación de niñas y niños con desnutrición infantil en localidades rurales, que entre sus apoyos otorgue piso firme a viviendas con carencia por piso de tierra, además de contribuir al derecho a la alimentación (ODS 2) también favorece a la erradicación de factores de pobreza relacionados con el derecho a la vivienda (ODS 1).

Para las OSC, establecer prioridades, parte de reconocer que no todos los objetivos, metas e indicadores organizacionales contribuyen al logro de los ODS. Por lo que se hace necesario seleccionar, a partir del conocimiento de sus capacidades y características del modelo de intervención, a cuáles ODS, metas e indicadores se alinean los respectivos de la organización y, en función de ello, seleccionar aquellos que integrará al modelo de intervención y marcarán su participación en la Agenda. Para ello se sugieren tres fases:

#### a) Identificar los nodos entre instrumentos de planeación organizacionales y ODS<sup>33</sup>

La primera fase consiste en identificar los nodos entre ambos instrumentos de planeación. Son las intersecciones entre los objetivos, metas e indicadores organizacionales y los de la Agenda 2030<sup>34</sup>.

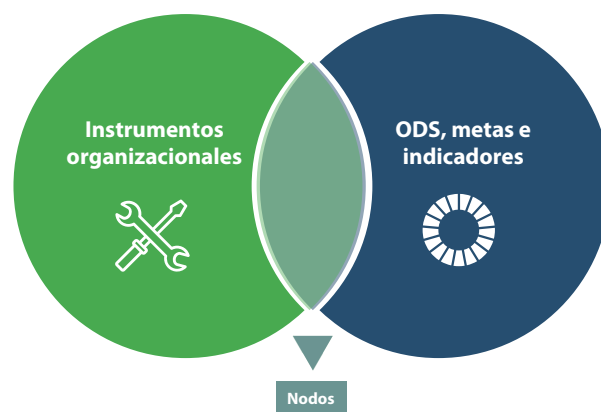
de población adolescente establece acciones orientadas: a) empoderar a dicha población para que acudan y reciban los servicios amigables ofrecidos en las unidades de salud (ODS 3); b) fortalecer las capacidades de los prestadores de servicios de salud para la atención de las personas adolescentes (ODS 16).

<sup>33</sup> CEPAL (2018). La ineficiencia de la desigualdad. Santiago de Chile: Naciones Unidas, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43442-la-ineficiencia-la-desigualdad>, p. 14.

<sup>34</sup> Las intersecciones son los elementos comunes o confluencias entre conjuntos; en este caso, entre objetivos, metas e indicadores organizacionales y ODS.

Los insumos para esta actividad son: a) listado o mapeo de los instrumentos de planeación organizacionales y, b) potenciales ODS susceptibles a vinculación, con sus metas e indicadores asociados.

#### Infografía III.4. Nodos entre instrumentos de planeación



Fuente: elaborado por PNUD (2018).

#### b) Análisis de consistencia en la vinculación entre instrumentos de planeación organizacionales y ODS

La segunda fase consiste en el análisis de consistencia entre los nodos identificados; mediante la determinación de la relación causal directa a nivel de objetivos, metas e indicadores organizacionales y los respectivos elementos en los ODS.

#### Infografía III.5. Análisis de consistencia entre instrumentos de planeación y ODS



Fuente: elaborado por PNUD

Determinar la relación de causalidad directa implica evidenciar si el cumplimiento del objetivo organizacional, meta e indicador es un factor o causa directa que contribuye al cumplimiento del ODS, meta o indicador correspondiente. El resultado de este ejercicio es el establecimiento de la vinculación a nivel programático entre ODS específicos y el

modelo de intervención de la OSC.

### c) Seleccionar las prioridades de la OSC en la participación en la Agenda 2030

Por último, se seleccionan los objetivos, metas e indicadores organizacionales a partir de los cuales se establecerán las prioridades de la OSC con relación a los ODS; por ende, su participación en la Agenda 2030. Para ello se recomienda la construcción de una matriz siguiendo el siguiente esquema; la misma se compondrá de tantas columnas y filas como sean necesarias:

CUADRO III.3. MODELO DE PLANTILLA PARA LA SELECCIÓN DE PRIORIDADES				
ODS		Objetivos Organizacionales		
No.	Área temática	Objetivo 1 Disminuir la pobreza extrema de jóvenes rurales	Objetivo 2 Aumentar el ejercicio de los derechos reproductivos de mujeres indígenas	Objetivo 3 Aumentar la calidad del empleo de las personas con discapacidad
1	Fin de la pobreza	X		
3	Salud y bienestar	X	X	X
5	Igualdad de género		X	
10	Reducción de las desigualdades	X	X	X

Fuente: elaborado por PNUD

Dicha selección se realizará considerando:

- Áreas de impacto<sup>35</sup>:** mediante la evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que tenga la intervención de las OSC sobre los ODS. Ejercicio que, además, ayuda a identificar dónde los impactos positivos se pueden escalar y los negativos reducirse o evitarse.
- Magnitud e importancia de los impactos:** establecer la magnitud, gravedad y probabilidad de los impactos para cada una de las intersecciones y destacar su importancia para cada una de las partes interesadas.

<sup>35</sup> Se entiende por impacto, el efecto de largo plazo positivo o negativo producido directa o indirectamente por la intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

- Influencia de los grupos de interés:** los grupos de interés pueden convertir los impactos negativos en riesgo para la organización.

- Evaluar el impacto como oportunidad:** determinar la oportunidad para aumentar los impactos positivos actuales o potenciales sobre los ODS.

### Paso 3. Establecer objetivos

El tercer paso lo constituye la definición de los objetivos<sup>36</sup>. Vale destacar, que este proceso no parte de cero, pues, las OSC ya tienen establecidos los propios de acuerdo con sus programas y proyectos. Por tanto, inicia con el reconocimiento y apropiación de las capacidades de las OSC y una revisión crítica de sus objetivos que permita:

- Identificar si están correctamente formulados.
- (Re)definir nuevos objetivos de acuerdo las acciones de las OSC en materia de derechos humanos.
- Vincular los objetivos organizacionales con los ODS específicos, seleccionados en el paso anterior.

Los objetivos, formulados con EBDH, constituyen los logros previstos o esperados para solucionar un problema de restitución, violación o vulneración de los derechos; es decir, es la situación futura por lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en materia de derechos humanos.

Para la estructuración sistemática y lógica de los objetivos se utiliza la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), **la cual refleja las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos**, provee indicaciones de cómo se puede verificarse han alcanzado los mismos se definen los

<sup>36</sup> La definición y selección de los objetivos se establece con base en el EBDH y la Metodología del Marco Lógico, en el Módulo IV.

supuestos ajenos a la intervención que pueden influir en su éxito o rezago.

CUADRO III.4 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR)			
Nivel de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: elaborado por PNUD

Se sugiere considerar las siguientes reglas en el diseño y construcción de la MIR<sup>37</sup>:

**Fin:** es un objetivo de orden superior, a cuyo logro la intervención contribuye de manera significativa. Este corresponde a garantizar, restituir o reivindicar derechos vulnerados que han sido identificados como prioridades. Vale destacar que el **FIN refleja la contribución de la intervención al cumplimiento de los ODS**.

La sintaxis en la redacción del Fin empieza con las formas verbales “contribuir”, “aportar” o expresiones similares; esto se debe a que ningún proyecto de una OSC puede por sí solo lograr el cumplimiento del ODS; las intervenciones de las OSC contribuyen al logro de los ODS; mismo que solo podrá ser realizado mediante las contribuciones de los otras organizaciones y sectores involucrados (academia, gobierno, privado, población en general)<sup>38</sup>. Luego se debe especificar el tema o prioridad en materia de ODS. Y, por último, señalar la población objetivo. Por ejemplo: “Contribuir a la educación de calidad de las personas con discapacidad”.

**Propósito:** es el cambio o resultado esperado en la población objetivo derivado de la intervención. Por tanto, expresa la situación alcanzada por la población atendida al finalizar

<sup>37</sup> Véase “Formulación de programas con la metodología de marco lógico”, en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico>

<sup>38</sup> Lo que reafirma una vez más la importancia de las alianzas y la apropiación de la Agenda.

la intervención. La sintaxis en la redacción del Propósito es: primero se menciona la población objetivo y luego se enuncia la solución del problema. Por ejemplo: “Personas con discapacidad ejercen el derecho a la educación de calidad”.

Si la sintaxis correcta en la redacción del Fin establece iniciar con una forma verbal, en la redacción del Propósito tal proceder constituye un error: por ejemplo: “Contribuir a la erradicación de la pobreza”, sería incorrecto, ya que señala la acción a realizar por parte de la intervención y no el resultado o cambio esperado en la población objetivo.

**Componentes:** son los productos y/o servicios mediante los cuales la intervención apoya y/o pone al servicio de la población atendida. Puede tratarse de infraestructura (comedores, casa hogares, escuelas), becas (de alimentación, transporte, manutención, hospedaje), bienes (muebles, libros, materiales didácticos, dispositivos electrónicos, dispositivos de auxilio), servicios (formación de capacidades, vacunación, nutrición, etc.). Los componentes deben ser los necesarios para el cumplimiento del Propósito, siempre y cuando se cumplan los supuestos.

La sintaxis para la redacción de los Componentes se realiza de manera análoga a la utilizada en la definición del Propósito, ya que este también es un resultado. Por ejemplo: “Construir escuelas accesibles a las personas con discapacidad” es una forma incorrecta, ya que expresa la acción a realizar por la OSC. La redacción correcta sería: “Escuelas accesibles a las personas con discapacidad construidas”.

**Actividades:** son las tareas (acciones) a ejecutar por el equipo operativo de la OSC para la realización de cada Componente. En tanto tareas, la sintaxis sí se puede redactar como acciones a cumplir. Por ejemplo: “construir escuelas accesibles a las personas con discapacidad”, “realizar talleres sobre nutrición”.

Una vez establecida la MIR se verifican las relaciones

de causalidad entre los objetivos, interpretándose desde los niveles inferiores a los superiores y considerando los supuestos (definidos en la última columna a la derecha). Estos últimos son factores ajenos a la intervención, que el equipo operativo no puede controlar, pero que de alguna manera podrían afectar (positiva o negativamente) su realización.

Los objetivos se relacionan directamente con los resultados (planeados y/o programados), porque son su manifestación tangible, material, monitoreable y medible. Así, los objetivos son instrumentos de planeación que se caracterizan por la claridad de los conceptos que lo integran; mismos que deben estar suficientemente acotados, limitando los márgenes de interpretación. Además, la formulación de los objetivos debe establecer:

- El cambio que se quiere lograr: mediante el uso de una forma verbal indicadora del cambio esperado, como contribuir, garantizar, disminuir, entre otras.
- Definición acotada del derecho que se pretende restituir o revindicar: por ejemplo, el derecho a la educación en materia de asistencia escolar, el derecho a la salud reproductiva en materia de libre elección de número de hijos.
- Definición de la población objetivo: por ejemplo, personas con discapacidad con vulneración del derecho a la educación; niñas, niños y adolescentes con violación del derecho a la salud; entre otras<sup>39</sup>.

#### Paso 4. Integrar sostenibilidad

La integración de los ODS en el modelo de intervención de las OSC debe incluir todas las dimensiones de la Agenda (personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas), lo cual garantiza que la definición de las prioridades y el establecimiento

<sup>39</sup> Vale destacar que las metas no son parte de los objetivos. Estas son la cuantificación del logro esperado en el cumplimiento de los objetivos.

de objetivos, metas e indicadores, consideran elementos de sostenibilidad.

La sostenibilidad implica que la transformación del modelo de intervención se debe realizar considerando los tres pilares esenciales:

- **Protección medioambiental:** partiendo de que naturaleza y el medio ambiente no son una fuente inagotable de recursos, siendo necesario su protección y uso racional.
- **Desarrollo social:** buscando la cohesión entre comunidades y culturas que componen la población objetivo para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación.
- **Crecimiento económico:** promover un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos, sin dejar a nadie atrás y sin dañar el medio ambiente.

Para determinar el posible impacto del modelo de intervención en el entorno social y ambiental, el análisis de externalidades, entendidas como los efectos externos (positivos y negativos) de las acciones en el entorno medio ambiental en que se desarrollan, constituye una adecuada herramienta<sup>40</sup>.

Por otra parte, la **integración** de los ODS en el modelo organizacional debe evidenciarse a nivel de objetivos y, principalmente, de metas e indicadores. Por lo tanto, es importante que se refleje en la MIR.

Considerando estos elementos, de acuerdo con el ejemplo, la integración de los ODS en el modelo de intervención de las OSC se expresa de la siguiente manera: si se ejecutan las actividades programadas (construcción de escuelas secundarias accesibles a las personas con discapacidad) y se cumplen los supuestos establecidos (las escuelas se construyen

<sup>40</sup> Gonzalo Delacámara (2008). Guía para decisores. Análisis económico de externalidades ambientales. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3624/1/S2008426\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3624/1/S2008426_es.pdf)



en localidades en las que habitan personas con discapacidad que asisten a la secundaria), se obtendrán los componentes señalados.

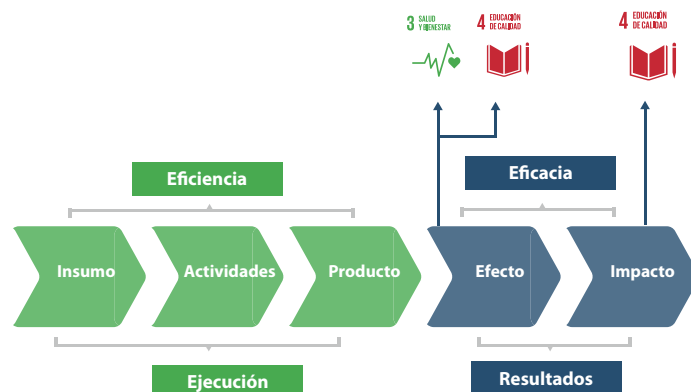
CUADRO III.5 EJEMPLO DE MIR VINCULADA A UNA META DEL ODS 4				
Nivel de intervención	Objetivos	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	Contribuir a la eficiencia terminal en secundaria en secundaria de las personas con discapacidad (ODS 4; Meta 4.1; Indicador 4.1.5)	Eficiencia terminal en secundaria de personas con discapacidad	Informe del Sistema Nacional de Información de Escuelas	Las escuelas construidas cumplen con los estándares de calidad para la inclusión de las personas con discapacidad
<b>Propósito</b>	Personas con discapacidad terminan la educación secundaria (ODS 4; Meta 4.1; Indicador 4.1.5)	Porcentaje de personas con discapacidad que terminan la educación secundaria		
<b>Componentes</b>	Escuelas secundarias construidas accesibles a las personas con discapacidad	Proporción de escuelas secundarias accesibles a las personas con discapacidad		Las escuelas se construyen en localidades en las que habitan personas con discapacidad que asisten a la secundaria
<b>Actividades</b>	Construir escuelas secundarias accesibles a las personas con discapacidad	Proporción de escuelas secundarias nuevas accesibles a las personas con discapacidad		

Fuente: elaborado por PNUD

Si se ponen al servicio de la población atendida los componentes (escuelas secundarias construidas accesibles a las personas con discapacidad) y se cumplen los supuestos correspondientes, se obtendrá el cambio esperado (Propósito: personas con discapacidad terminan la educación secundaria —ODS 4; Meta 4.1; Indicador 4.1.5). El cumplimiento del propósito y los supuestos correspondientes (las escuelas construidas cumplen con los estándares de calidad para la inclusión de las personas con discapacidad) contribuye al logro del ODS específico señalado (contribuir a la eficiencia terminal en secundaria de las personas con discapacidad —ODS 4; Meta 4.1; Indicador 4.1.5).

Esta interpretación evidencia cómo la realización de cada actividad, componente y propósito de las intervenciones de la OSC se orienta a contribuir al logro del ODS seleccionado como prioritario; como muestra la cadena de resultados:

### Infografía III.6. Cadena de resultados <sup>41</sup>



Fuente: elaborado por PNUD

La cadena de resultados constituye un análisis que muestra cómo en la consecución de cada elemento de la intervención, cada nivel de resultado se convierte en precondition del siguiente<sup>42</sup>.

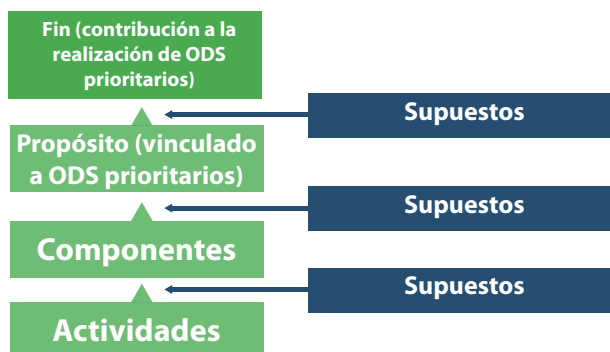
Así, como destaca la siguiente infografía, el resultado de la integración de los ODS es el establecimiento de una Teoría del Cambio, con EBDH e impacto efectivo:

<sup>41</sup> Eficiencia: dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Eficacia: dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. Actividades: son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa. Producto: efecto inmediato de las actividades de un programa o proyecto, entregables directos a estas actividades. Resultado: efecto a corto y mediano plazo probable o logrado de los productos de un programa o proyecto. Impacto: efecto de largo plazo positivo o negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por la intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

<sup>42</sup> En este sentido constituye una Teoría del Cambio.



### Infografía III.7. Teoría del Cambio sobre la integración de los ODS al modelo de intervención de las OSC



Fuente: elaborado por PNUD

Esta teoría es un enfoque de comprensión e intervención en la realidad, que parte de una visión de éxito (cambio esperado) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios (distintos niveles de resultados que son precondiciones entre sí) que se traducen en: actividades, componentes y propósito, los cuales constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado. Esto último es en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados, lo que contribuye a la realización de los ODS definidos como prioritarios<sup>43</sup>.

#### Paso 5. Reportar y comunicar

El último paso refiere a los mecanismos mediante los cuales las OSC reportan y comunican cómo el logro de los objetivos organizacionales contribuye a los ODS. Estas acciones son tan importantes como integrar los ODS en la organización. Son las estrategias de difusión de las intervenciones, mediante las cuales se da a conocer a actores ajenos, no involucrados y que contribuye a la representación social de la OSC.

Además, con estas prácticas se evidencia la

<sup>43</sup> En el Módulo IV te apropiarás herramientas para establecer la Teoría del Cambio correspondiente al modelo de intervención de tu OSC.

participación de la OSC en la Agenda 2030, pues: ¿cómo conocer la actividad de la organización si no se reportan y comunican sus principales resultados? En este sentido, estas acciones no es un elemento externo a la intervención, es parte de ella y elemento central en la apropiación y participación en la Agenda 2030. Una adecuada política de reporte y comunicación contribuye al:

#### a) Posicionamiento de la OSC dentro del marco de la Agenda 2030

Toda OSC de alguna u otra manera reporta y comunica sobre su accionar; ya sea cuando da a conocer un programa o proyecto ante la población objetivo y las comunidades en las que habita, ante autoridades locales que involucra en el proceso o cuando realiza reportes financieros y de operaciones ante donantes, entre otras. Estos ejemplos ponen de manifiesto las diversas capacidades de las OSC en materia de la materia<sup>44</sup>. Además, muchos de los reportes que las OSC realizan se relacionan con temas incluidos en los ODS; como, por ejemplo: reducción de las desigualdades, fin de la pobreza, cambio climático, gestión sostenible del agua, empleo y el trabajo decente.

Entonces, reportar y comunicar no son procesos o actividades nuevas para las OSC; la novedad radica en realizar estas acciones dentro del marco de la Agenda 2030. Lo que implica evidenciar su contribución al cumplimiento de los ODS y redactar informes con la intención de asegurar un diálogo común entre las partes interesadas.

<sup>44</sup> Por ejemplo: a) cuando la OSC da a conocer un programa o proyecto, evidencia capacidades en materia de: cercanía y accesibilidad a la comunidad y población objetivo, capacidad de convocatoria, facilidad para comunicar de forma clara y sencilla; b) en el diálogo con actores locales, evidencia capacidades en/para: constituirse en interlocutor legítimo entre los poderes locales, capacidad de negociación con y ante dichos poderes, dominio técnicos de los temas sobre los que versa el programa/proyecto, entre otras; en los reportes a donantes, evidencian capacidades: contables, administrativas, registros de operaciones, en el monitoreo y evaluación, redacción de informes, entre otras.

Por otra parte, en sentido práctico, el posicionamiento de las OSC está condicionado por las formas en que reporte sobre sus actividades. Así, para cada ODS identificado como prioritario, las organizaciones pueden destacar:

- Las razones por las cuales el ODS ha sido seleccionado (por ejemplo, describir el proceso para la definición de prioridades y las formas en que participaron las partes interesadas).
- Los objetivos de las OSC con relación al ODS y el progreso alcanzado, documentado con relación al cumplimiento de metas e indicadores pertinentes.
- Las estrategias, actividades y prácticas implementadas en el cumplimiento de las metas asociadas a las prioridades (por ejemplo, una descripción de las políticas, sistemas y procesos).
- Los logros en la restitución y reparación de derechos vulnerados y acciones de inclusión social implementadas, documentados con base en el cumplimiento de metas y el uso de indicadores de gestión y resultados desagregados por: sexo, género, edad, raza, etnia, condición de discapacidad, tipo de localidad, estrato socioeconómico y otras características relevantes.

Los indicadores clave de gestión y resultado y otros complementarios que las OSC hayan definido en el diseño de las intervenciones<sup>45</sup> y sus prioridades son puntos de partida importantes que generan la información insumo sobre los contenidos relevantes a divulgar.

## b) El ejercicio de la transparencia

Reportar y comunicar adecuadamente es un componente en la transición hacia un proceso de

---

<sup>45</sup> Véase Paso 2 y Paso 3 de la “Ruta Crítica para la integración de los ODS en los modelos de intervención” del presente módulo.

transparencia significativo y eficaz, que contribuye a: a) la construcción de la identidad de la OSC, b) generar confianza ante los diferentes públicos (población objetivo, agentes y poderes locales, población en general, aliados y donantes, entre otros), c) crear valor social mediante la gestión integrada del desempeño. Además, también puede ser una herramienta poderosa para estimular cambios internos y la toma de decisiones<sup>46</sup>.

El desarrollo de estándares y regulaciones es esencial para avanzar hacia una mejor práctica de divulgación, así como la comprensión del papel que la información y datos<sup>47</sup> juegan en la construcción de los resultados. Además de los informes oficiales, las OSC están utilizando cada vez más una variedad de canales para comunicar su estrategia y desempeño en sostenibilidad. Entre estos destaca: sitios web, redes sociales, eventos, productos y etiquetas de servicios, publicidad. No importa el tamaño de la organización, tanto pequeñas como grandes, se beneficiarán de informar y comunicar públicamente su contribución a los ODS.

## c) Contexto favorable de comunicación y promoción de la Agenda 2030

Es importante que las OSC conozcan y tengan acceso a los estándares internacionalmente reconocidos en los procesos de elaboración de reportes de sostenibilidad, tales como los estándares exhaustivos ofrecidos por GRI<sup>48</sup>. Sin embargo, las OSC pueden optar por usar formatos de reporte y comunicaciones existentes o pueden preparar un informe o comunicación independiente de forma más concisa.

---

<sup>46</sup> Si se desea profundizar en la efectividad de los reportes, véase <https://goo.gl/sjyfuZ>

<sup>47</sup> A medida que la ONU, los gobiernos, e instituciones de investigación se reúnen y analizan la información relacionada con los indicadores, se va creando “una revolución de datos” para el desarrollo sostenible, la cual se refleja en: [www.undatarevolution.org](http://www.undatarevolution.org)

<sup>48</sup> Véase <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Además, otros mecanismos de sistematización de información se encuentran en: UNGP Reporting Framework y el CDSB Framework.

Los informes de sostenibilidad deben reflejar los resultados con relación a:

- a. Participación de los grupos de interés:** la organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en el informe cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- b. Contexto de sostenibilidad:** se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. Solo la información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a esta pregunta.
- c. Materialidad:** la información contenida en el informe deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- d. Exhaustividad:** la cobertura de los indicadores y la definición de la cobertura del informe deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre el informe.
- e. Equilibrio:** el informe deberá reflejar los aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización para permitir una valoración razonable del desempeño general.
- f. Comparabilidad:** se deben seleccionar, recopilar, divulgar los aspectos y la información de forma consistente. La información divulgada se debe presentar de modo que permita que

los grupos de interés analicen los cambios experimentados por la organización con el paso del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones.

- g. Precisión:** la información debe ser precisa y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés de la organización puedan valorar el desempeño de la organización informante.
- h. Periodicidad/puntualidad:** la información se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada.
- i. Claridad:** la información debe exponerse de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que vayan a hacer uso del informe.
- j. Fiabilidad:** la información y los procedimientos seguidos en la preparación de un informe deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sujetos a examen y que establezcan la calidad y la materialidad de la información.

Como se ha destacado a lo largo del módulo, la Agenda 2030 constituye un marco de acción que invita y suma a todos los actores sociales a transformar nuestro mundo. El reto es construir el desarrollo humano a partir de un modelo de desarrollo inclusivo, participativo, libre, sostenible que procure la realización universal y progresiva de los derechos humanos.

En el proceso, por la cercanía a la ciudadanía y la experticia en el trabajo en las comunidades, las OSC tienen un papel estratégico. La participación de las OSC, si bien contribuye a la localización de la Agenda, para ellas representa la posibilidad de insertar su accionar en el marco de acción global que caracteriza a la Agenda.

La participación en la Agenda implica el fortalecimiento de los arreglos organizacionales, liderazgos y gestión del conocimiento para integrar los ODS, metas e indicadores en el modelo de intervención y en función de las prioridades y compromisos las OSC reporten y rindan cuentas a la población objetivo, donantes y el marco de la Agenda 2030.

La apropiación e implementación de los cinco pasos señalados en el presente módulo contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de las OSC para lograr con éxito la vinculación y participación en la Agenda 2030.

### III.4. Recapitulación del Módulo III

- Las OSC tienen un llamado especial dentro de la Agenda 2030; que reconoce que sus capacidades constituyen una fortaleza para contribuir a su **localización**. Pues, por su experiencia en el trabajo cercano a las poblaciones y poderes locales, pueden aportar en la contextualización de la Agenda, integrando los retos y oportunidades, al momento de establecer prioridades y compromisos del gobierno, a partir de soluciones propuestas de abajo hacia arriba e incorporando una visión de desarrollo local.

En este contexto, si bien la participación de las OSC contribuye a la realización de la Agenda, para las OSC, ello representa una gran ventaja, por varias razones:

- Inserta la labor organizacional en el marco de la Agenda 2030.
  - Orienta la labor al cumplimiento de los ODS.
  - Identifica futuras colaboraciones y alianzas.
  - Mejora la sostenibilidad de las intervenciones.
  - Fortalece el entorno en el que actúa la organización.
  - Comparte una visión común y objetivos
- Apropiarse, participar en la implementación de

la Agenda es mucho más que una declaración de buena voluntad; exige la integración de los ODS, a nivel de objetivos, metas e indicadores, en el modelo de intervención de la organización. Ello significa que aquellas que trabajan bajo esquemas asistencialistas —que tan solo ofrecen una solución momentánea y parcial a los problemas de la población atendida— deben transformarse hacia esquemas caracterizados por: **a)** la fundamentación de sus acciones en un marco conceptual, normativo y de referencia basado en estándares internacionales de derechos humanos; **b)** la orientación de sus intervenciones a la promoción, defensa y reparación de los derechos humanos; **c)** la integración de los ODS al modelo organizacional a nivel de objetivos, indicadores y metas.

- Las acciones en materia de desarrollo humano y, por tanto, del proceso de incorporación de los ODS dentro de la OSC, deben considerar dos aspectos: **formación** y **uso** de las capacidades.
- Las capacidades son conocimientos, habilidades, facultades, competencias que permiten a los actores (personas, organizaciones, instituciones, sociedades) desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades.
- El **desarrollo de capacidades** es “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a largo plazo”; constituye un proceso de transformación de las personas, organizaciones, instituciones y sociedades.
- El desarrollo de capacidades no se realiza en abstracto; en este caso, está en función del cambio necesario para integrar los ODS en el modelo organizacional.
- El diagnóstico de capacidades se realiza en tres etapas: **a)** Movilizar y diseñar, **b)** Llevar a cabo

el diagnóstico, y **c)** Resumir e interpretar los resultados.

- El proceso de desarrollo de capacidades de las OSC se basa en estas concepciones con el objeto de fortalecer los arreglos organizacionales, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas para participar activamente en la Agenda 2030.
- La implementación del Programa de Desarrollo de Capacidades (PDC) debe estar fundamentada en una Teoría del Cambio que establezca los pasos necesarios para la integración de los ODS al modelo organizacional y se integre de los cuatro pilares básicos que, por la influencia en el desarrollo de capacidades en los diferentes niveles (personas, organizaciones, instituciones y sociedades), se les considera como **palancas del cambio**:
  - **Arreglos organizacionales:** refiere a la racionalidad de las políticas, prácticas y sistemas, que definen y regulan, de forma clara, los roles y responsabilidades que permiten el funcionamiento efectivo de una organización. Incluyen las normas “duras” —leyes o cláusulas contractuales— y “blandas” —códigos de ética o valores generalmente aceptados. La racionalidad de este pilar se expresa en el modo en que la simplificación de los procesos contribuye a mejorar los productos y resultados. La integración de los ODS y del EBDH en los modelos de intervención de las OSC constituye una estrategia de fortalecimiento de sus arreglos organizacionales.
  - **Liderazgo:** es la capacidad de los recursos humanos clave, para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles. Es importante que

las personas que ejercen liderazgo tengan visión con mucha claridad. Se espera que los participantes de la presente formación se constituyan en líderes en la integración de los ODS y el EBDH en el modelo organizacional.

- **Conocimiento:** en términos precisos, es todo lo que saben las personas. El conocimiento lidera sus capacidades y, por tanto, el proceso de desarrollo de capacidades. El conocimiento se ha promovido tradicionalmente a nivel individual, especialmente a través de la educación. Pero también se puede crear y compartir conocimiento dentro de una organización, como, por ejemplo, a través de la capacitación en el trabajo, o incluso fuera del ámbito formal de una organización, a través de la experiencia general de vida. Se trata de que las OSC desarrollen el conocimientos, habilidades y capacidades para integrar los ODS y el EBDH.
- **Rendición de cuentas:** proceso en el cual los titulares de derechos pueden exigir a los detentores de deberes que cumplan sus obligaciones. Refiere a la buena disposición y aptitud de las organizaciones para llevar a la práctica sistemas y mecanismos que logren la participación ciudadana y capten y utilicen sus opiniones y comentarios, así como sus capacidades, para hacer uso de tales plataformas. Desde la perspectiva del desarrollo de capacidades, la atención se centra en la interconexión entre proveedores de servicios y clientes, o entre los proveedores de servicios y entidades que los supervisan. La rendición de cuentas es un proceso muy importante porque permite que las organizaciones y sistemas monitoreen, aprendan, autorregulen y ajusten su comportamiento en interacción con los de las personas ante las cuales son responsables. Brinda legitimidad a la toma de decisiones, aumenta la transparencia y la



capacidad de respuesta, así como ayuda a reducir la influencia de los intereses creados.

- Las capacidades que desarrollar para la integración de los ODS están en función de los cinco pasos establecidos para la integración de los ODS: **a)** comprender los ODS; **b)** definir prioridades; **c)** establecer objetivos; **d)** integrar sostenibilidad y **e)** reportar y comunicar, mismas que incluyen otras capacidades específicas. Estas constituyen la Ruta Crítica para la integración de los ODS.



## Anexo

### Anexo III.1. Ejemplo de buenas prácticas en materia de integración de los ODS en el modelo de intervención organizacional

Nacional Monte de Piedad (NMP) es una Institución de Asistencia Privada (IAP) fundada en 1775, con autorización del Rey Carlos III de España. Esta IAP, que trabaja sin fines de lucro, nació para proveer servicios financieros a los sectores populares que no tenían acceso a financiamiento. Hoy en día contribuye a mejorar la vida de las personas y comunidades más vulnerables (personas que necesitan rehabilitación, personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros) a través del préstamo prendario y el apoyo financiero a programas sociales. NMP tiene alianza con más de 580 Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada (IAP, IBP, ABP) en distintas regiones del país (Nacional Monte de Piedad, 2017)<sup>49</sup>.

“Ayudar a quien lo necesita” es la frase de NMP que se traduce en acciones desplegadas por esta institución a favor de contribuir al desarrollo sostenible y ejercicio de derechos de las personas en situación de carencia, vulnerabilidad o exclusión social que viven en nuestro país, lo que se alinea con los ODS en el marco de la Agenda 2030. Las personas beneficiarias son tanto aquellas que acuden al préstamo prendario o a cualquier otro de los servicios financieros, como aquellas que son beneficiarias de los programas sociales que NMP financia a través de las instituciones de asistencia o beneficencia privada<sup>50</sup>.

NMP cuenta con una Dirección de Inversión Social (DIS), encargada de asegurar que los apoyos dirigidos a las instituciones que apoya se realicen bajo una lógica de pertinencia social y alineada a los ODS, de acuerdo con estrategias de acción orientadas a resultados y cambios significativos en la vida de las personas y sus comunidades. La DIS de NMP trabaja en concordancia con un modelo de intervención fundamentado en dos pilares básicos: a) Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y b) Enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH)<sup>51</sup>.

Con base en estos enfoques y dada la amplitud y diversidad de problemas y grupos con los que trabajan las IAP e IBP a las que NMP apoya, NMP toma como marco de referencia los ODS, donde se encuentran contenidos los derechos humanos en forma de objetivos y metas programáticas. La siguiente infografía muestra la vinculación entre los ODS<sup>52</sup> y la contribución que tiene NMP, priorizando diez de los 17 ODS.

Así, en el contexto de acción definido por los ODS, para contribuir al cumplimiento del Fin de la Pobreza (ODS 1) y la reducción de las desigualdades (ODS 10), NMP establece acciones orientadas al fortalecimiento institucional (ODS 16) y establecimiento de alianzas (ODS 17) del sector civil; específicamente de OSC cuyos modelos de intervención se vinculan al cumplimiento de los ODS 2 (Hambre cero), 3 (Salud y bienestar), 4 (Educación de calidad), 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 11 (Ciudades y comunidades sostenibles).

---

<sup>49</sup> Nacional Monte de Piedad (2017). Modelo de Inversión Social. Gestión para Resultados de Desarrollo y Derechos Humanos. Ciudad de México: NMP, <https://goo.gl/coeNca>

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Las características de ambos enfoques se establecen en el Módulo IV de la presente formación.

<sup>52</sup> Nacional Monte de Piedad se sumó a este esfuerzo, firmando el Pacto Mundial en 2015 (Global Compact) de las Naciones Unidas, comprometiéndose de esta manera a contribuir al alcance de los ODS (Nacional Monte de Piedad, 2017).

Dado la magnitud de la tarea, NMP enfrenta los siguientes desafíos: **a)** fortalecer la participación y la articulación entre actores, **b)** mejorar la eficacia en la ayuda para el desarrollo y **c)** fortalecer la profesionalización de las OSC que apoya. En este sentido, NMP se constituye en un ejemplo de buenas prácticas para la integración de los ODS y un aliado importante a considerar en el diseño del PDC de las OSC.

### Infografía A.III.1. Relación entre los ODS que contribuye Nacional Monte de Piedad y los derechos humanos



Fuente: Elaborado por PNUD con base en Nacional Monte de Piedad (2017). Modelo de Inversión Social. Gestión para Resultados de Desarrollo y Derechos Humanos.

