DOCUMENTOS DE **PROYECTOS**

Enfoques transversales en los planes estratégicos institucionales de la República Dominicana

Protocolo de inclusión

Alicia Williner
María Santana
Coordinadoras

NACIONES UNIDAS
CEPAL

GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA
ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL

NACIONES UNIDAS

CEPAL

Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

Deseo registrarme

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:

https://bit.ly/m/CEPAL

Documentos de Proyectos

Enfoques transversales en los planes estratégicos institucionales de la República Dominicana

Protocolo de inclusión

Alicia Williner
María Santana
Coordinadoras

Naciones Unidas
CEPAL

Gobierno de la República Dominicana
Economía, Planificación y Desarrollo

Este documento fue preparado por Alicia Williner, funcionaria del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y María Santana, encargada de la División de Políticas Transversales del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) de la República Dominicana, en el marco de las actividades del Convenio de Cooperación Técnica entre la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo de la República Dominicana y la CEPAL.

En la elaboración del documento contribuyeron Valeria Torres, Oficial a Cargo del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del ILPES, Luis Riffo, Carlos Sandoval y Alicia Williner, Investigadores del mismo Instituto, y Natalia Genta, Oficial de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Productivo de la CEPAL.

Asimismo, contribuyeron Martín Francos, Viceministro de Planificación e Inversión Pública del MEPyD, y Elva Mercedes, Ana Salcedo, Ángel Taveras y Emmanuel Heredia, Analistas Responsables de Políticas Transversales de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social de dicho Ministerio.

En la revisión del Protocolo, se contó con el apoyo del Departamento de Formulación de Políticas y Planes de Desarrollo Económico y Social de la Dirección General de Desarrollo Económico y Social del MEPyD.

Además, colaboraron los equipos técnicos del Viceministerio de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Regional del MEPyD, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Procuraduría General de la República, el Ministerio de la Mujer, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y el Viceministerio de Monitoreo y Coordinación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de las autoras y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
LC/TS.2025/11
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2025
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.2500127[S]

Esta publicación debe citarse como: A. Williner y M. Santana (coords.), "Enfoques transversales en los planes estratégicos institucionales de la República Dominicana: protocolo de inclusión", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2025/11), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2025.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen **7**

Introducción **9**

I. Acerca de los enfoques transversales: marco conceptual **13**
A. Transversalidad de género 13
B. Transversalidad de la sostenibilidad ambiental 14
C. Transversalidad de la cohesión territorial 15
D. Trasnversalidad de la gestión de riesgos de desastres 16
E. Transversalidad de la participación social 19
1. El concepto de participación social 19
2. La participación social en las políticas públicas 20
3. La participación social y la Agenda 2030 21
4. La participación social como promotora de la democracia 21
5. Principios de la participación social 22
6. La participación social en los planes estratégicos institucionales 22
7. Aspectos clave de la participación social 23
F. Transversalidad de los Derechos Humanos 25
1. Principios de un enfoque de derechos humanos en políticas públicas 25
2. El principio de igualdad y no discriminación 25
3. La participación 26
4. Mecanismos de reclamo y acceso a la justicia 27
5. La Información como garantía de transparencia y rendición de cuentas 28
6. La protección prioritaria a grupos en situación de discriminación histórica 29
7. La inclusión de la perspectiva de género y diversidad 29

II. Caja de herramientas **31**
A. Transversalidad de género 32
B. Transversalidad de sostenibilidad ambiental 37
C. Transversalidad de la cohesión territorial 40

D. Transversalidad de la gestión de riesgos de desastres 43
E. Transversalidad de la participación social 44
F. Transversalidad de los derechos humanos 49

III. Conclusiones 53

Bibliografía 55

Anexo A1 57

Cuadros

Cuadro 1 Preguntas orientadoras: transversalización de género 32
Cuadro 2 Preguntas orientadoras: sostenibilidad ambiental 37
Cuadro 3 Preguntas orientadoras: cohesión territorial 40
Cuadro 4 Preguntas orientadoras: gestión de riesgos de desastres 43
Cuadro 5 Preguntas orientadoras: participación social 44
Cuadro 6 Preguntas orientadoras: derechos humanos 49
Cuadro A1.1 Agendas internacionales y marcos legales 58

Acrónimos

AL	América Latina
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FPU	Foro de Planeación Urbana
GDR	Gestión de Riesgo de Desastres
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
NDC	Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional
OGP	Open Government Partnership
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PEI	Planes Estratégicos Institucionales
PLANEG	Plan Nacional de Igualdad y Equidad de Género
VBG	Violencia Basada en Género

Resumen

Este documento tiene el propósito de guiar el proceso de inclusión de enfoques transversales en los planes estratégicos institucionales (PEI) de instituciones gubernamentales de República Dominicana que tienen el deber de incorporar, a partir de lo dispuesto por la Ley orgánica 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

En la introducción se enumeran consideraciones a tener en cuenta, para seguidamente ofrecer un marco conceptual de cada uno de los enfoques transversales aquí abordados.

En el capítulo II se enumeran un conjunto de preguntas y sugerencias para abordar el desafío de transversalizar enfoques en los PEI, dando cierre al documento con una breve conclusión, bibliografía pertinente al tema que se aborda y un conjunto de marcos legales y agendas internacionales que pueden acompañar este proceso.

Amerita destacar que este documento es el producto de un trabajo conjunto de ILPES con equipos de MEPyD interactuando en torno a marcos teóricos y prácticas gubernamentales que acompañen este ejercicio de inclusión de los enfoques transversales en los PEI y en un futuro, en todos los instrumentos de gestión pública del país.

Introducción

En el año 2006, a través de la ley nro. 498-06 se le asigna al Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) de República Dominicana la rectoría del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública. Seis años después (2012) se promulga la Ley orgánica 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 241, de la Constitución de la República Dominicana.

Finalmente, mediante el decreto 134-14, se reglamenta la implementación de la Estrategia Nacional de Desarrollo del país. En el cuerpo de este documento, se especifica lo siguiente: "en el capítulo III, del título I, de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, se establecen las 7 políticas transversales aplicables a todos los planes, programas y proyectos de las instituciones públicas".

En el presente documento, producto del trabajo conjunto de MEPyD e ILPES-CEPAL, se abordarán seis de las siete políticas transversales enumeradas en la Estrategia y su objetivo es el siguiente:

"Recomendar a las instituciones de República Dominicana, procedimientos necesarios de cumplir para transversalizar los enfoques de estas seis Políticas en todos los planes institucionales que cada 4 años, las instituciones del país deberán elaborar".

Las seis políticas transversales que se consideran en este documento son: género; sostenibilidad ambiental; cohesión territorial; gestión de riesgos de desastres; participación social y Derechos humanos.

La caja de herramientas que se encuentra en el capítulo II, ha sido realizada en forma conjunta por los equipos de ILPES-CEPAL y equipos de MEPyD y el resultado es un protocolo que permite guiar el ejercicio de transversalizar estos 6 enfoques en la construcción de los Proyectos estratégicos institucionales (PEI) de República Dominicana.

Transversalidad e intersectorialidad

Es importante entender los conceptos de transversalidad e intersectorialidad para conocer de qué forma se deberá proceder, al incorporar estas políticas transversales en todos los planes, programas y proyectos de las instituciones públicas del país.

La transversalidad se entiende como:

"una manera de ver la realidad [...] aportando a la superación de la fragmentación de las áreas del conocimiento, [...] maneras de entender el mundo y las relaciones sociales en un contexto específico" (Magendzo, 2005).

La transversalidad introduce líneas de trabajo no asignadas ni asignables verticalmente (Serra, 2004.p.4).

El concepto comienza a ser usado en la gestión pública en la década de los 90 en Suecia, y su uso implica cambiar la forma de diseñar, implementar y evaluar instrumentos de gestión pública.

La transversalidad como tal presenta una frontera difusa con el concepto de intersectorialidad, dado que en ambos enfoques se ven involucrados múltiples sectores.

Sin embargo, hay que diferenciarlas. La intersectorialidad implica que múltiples sectores con sus conocimientos específicos contribuyen al logro de un objetivo común, por ejemplo "reducir en un 3% la pobreza en un plazo de 5 años en un país". Esto significa que cada sector aporta sus conocimientos y estrategias de manera coordinada con otros sectores para reducir la pobreza, sin renunciar a sus conocimientos específicos.

En el caso de la transversalidad, ésta va en busca de cada sector, impregnando a cada uno de ellos con un tema que no es exclusivo de un sector determinado.

Cada sector tampoco renuncia a sus temas específicos, pero debe apropiarse de enfoques-temas que no están asociados a un sector en particular.

Los enfoques de género son muy útiles para ejemplificar como opera la transversalidad.

En la actualidad no es posible diseñar o implementar un plan o una política pública, sino consideramos la situación de desigualdad que viven las mujeres respecto a los hombres en la vida cotidiana y también en el desempeño laboral en cualquier sector del que se hable.

¿Cómo impacta esta política pública o este plan con sus intervenciones, en la vida de hombres y mujeres de un determinado país? Esa pregunta es central y debería ser adoptada por cada sector que diseñe una política o plan para así iniciar el camino de la transversalización del género en sus intervenciones sectoriales.

Trabajar con la modalidad de enfoque transversal en el Estado, no está exento de dificultades, porque desde la creación de los Estados-nación en el siglo XIX en nuestra región, las estructuras gubernamentales, los presupuestos, las experticias, los organigramas se estructuran sectorialmente por temas.

De allí la importancia de abordar desde las instituciones públicas, la necesidad de incorporar enfoques transversales, enfoques que deben estar presentes en todas las etapas de un instrumento de gestión pública.

Una escala de mínimos y máximos

En ese sentido es importante que cada institución que deba diseñar e implementar el PEI, determine a partir de la propuesta de este documento, cuáles serían los mínimos a incluir para considerar los enfoques transversales y cuáles serían sus máximos.

Estos criterios variarán de institución en institución, considerando su condición de rectora en determinados temas o sólo actuando como institución complementaria en resolver problemas públicos.

Es una realidad que estos procesos presentan muchos desafíos y dificultades en el servicio público.

Así se pueden enumerar algunas dificultades que hacen difícil lograr resultados con esta nueva perspectiva. Entre ellas:

- El sentimiento por parte de algunos sectores del servicio público, de que se les está invadiendo su espacio de temas y competencias.

- Los marcos jurídicos que frecuentemente no contribuyen al pensamiento transversal.
- Asumir estos enfoques transversales como carga adicional y no como una nueva forma de pensar, diseñar, implementar acciones.
- Defensa cerrada por parte de quienes conducen las instituciones, del espacio institucional y sus competencias.
- Pensar en temas y no en problemas, lo que dificulta el pensamiento integral y transversal.
- Poca legitimidad al trabajo en equipo intersectorial.
- Falta de confianza entre los distintos sectores del aparato público y como consecuencia pocos espacios de diálogo.
- Escaso conocimiento acerca de qué significa transversalizar un enfoque en una institución, a través del PEI.
- Mirada cortoplacista, que le impide a la institución, llevar adelante procesos rigurosos y convincentes de trabajo en relación con otros sectores.

Primeros pasos

Con el propósito de comenzar a transitar el camino de incorporar enfoques transversales a los PEI es que, a solicitud del MEPyD, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL ha propuesto a partir de un intercambio permanente con los equipos encargados de la transversalización de dicho ministerio y los organismos sectoriales respectivos, un conjunto de recursos para abordar la incorporación de estos transversales.

La propuesta que se plasma en este documento contiene cinco componentes:

i) Un breve marco conceptual por cada uno de los enfoques transversales considerados en esta caja, de forma tal de indicar el "lugar" desde donde se aborda el tema.

ii) Un listado de preguntas claves/orientadoras por cada enfoque, que cada institución deberá considerar para cada una de las cuatro etapas del PEI (diagnóstico, estrategia institucional, gestión institucional y monitoreo y evaluación).

iii) Conclusiones.

iv) Bibliografía.

v) Un anexo con el listado de marcos, agendas internacionales y recursos que pueden ayudar a la incorporación de los transversales aquí analizados.

I. Acerca de los enfoques transversales: marco conceptual

A. Transversalidad de género

La Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, celebrada en México en 1975, afirmó en su declaración que la condición de la mujer no podía desvincularse del proceso de desarrollo. Reconoció igualmente que la situación actual en el orden político, económico, social y cultural, tanto nacional como regional, obstaculizaba la plena utilización del potencial humano y material en el proceso de desarrollo, por lo que era necesario buscar los medios para transformar las condiciones existentes en la región.

En efecto, la cuestión de la desigualdad de la inmensa mayoría de la población femenina latinoamericana está estrechamente vinculada al problema del subdesarrollo, el cual existe no sólo debido a estructuras internas inadecuadas, sino en función de un sistema económico mundial profundamente injusto.

No obstante, si bien la eliminación del subdesarrollo es un requisito indispensable para la plena emancipación de la mujer, no asegura la eliminación inmediata de la discriminación que esta sufre, producto del arraigo y permanencia de prejuicios seculares, y de su bajo nivel educacional, técnico y cultural que limita grandemente el acceso e incorporación al trabajo. De ahí que la lucha contra el subdesarrollo deba ir unida a la toma de medidas para la inmediata y pronta integración de la mujer en la vida nacional e internacional como importante elemento para el desarrollo, el mantenimiento de la paz y la cooperación regional. Por lo tanto, en la medida en que las mujeres tomen una mayor conciencia de este hecho, se tornarán participantes naturales y activas en la lucha contra todo tipo de dominación. De ahí que constituyan un enorme potencial social para la transformación socioeconómica que necesita la región.

Nuestra región se caracteriza por una alta tasa de desempleo y subempleo. Este fenómeno es proporcionalmente mayor en el caso de las mujeres, llegando a tasas tres veces superiores a las de los hombres del mismo grupo de edades. Esta situación crónica tiende a agravarse por el injusto sistema existente en las relaciones económicas internacionales.

En la historia de la humanidad, la mujer ha desempeñado un importante papel en la lucha por la liberación nacional: la independencia política y económica, el fortalecimiento de la paz internacional, la eliminación del colonialismo, el neocolonialismo y el imperialismo, la ocupación extranjera, la dominación extranjera, el racismo, el apartheid y todo tipo de discriminación.

En las últimas décadas se ha fortalecido la incorporación de las mujeres a la vida política de sus países y su lucha por cambios estructurales que eliminen las raíces sociales de su discriminación.

Las Naciones Unidas ha desempeñado un importante papel en los esfuerzos por la igualdad de la mujer. La Asamblea General ha aprobado resoluciones fundamentales y documentos trascendentales, como la Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, que han contribuido a la lucha por el logro de la plena integración de la mujer al desarrollo. Del mismo modo, en seminarios como el de Caracas y Buenos Aires, y en la conferencia mundial de México, de la que emergió el Plan de Acción Mundial, se han reafirmado los principios básicos para avanzar en la lucha por la liberación de la mujer.

Es urgente que la comunidad regional adopte medidas adecuadas a las necesidades de los países de América Latina a fin de cooperar con ellos para acelerar el ritmo de su desarrollo económico y mejorar significativamente el nivel de vida de sus pueblos, prestando particular atención a la situación de la mujer que, como en otras regiones del mundo, vive y se enfrenta diariamente a un sinfín de problemas políticos, sociales y económicos que son especialmente apremiantes y graves en el mundo subdesarrollado.

En consecuencia, es indispensable tomar acciones encaminadas a hacer efectivo el Nuevo Orden Económico Internacional, del cual la Carta de Derechos y Deberes Económicos de los Estados constituye un elemento fundamental, pues está basado en la equidad, la igualdad soberana, la interdependencia, el interés común y la cooperación entre todos los Estados, cualesquiera que sean sus sistemas económicos y sociales.

En conformidad con el párrafo 28 del Plan de Acción Mundial, que dice "dado que existen amplias diferencias en la situación de la mujer en las distintas sociedades, culturas y regiones, que se reflejan en diferentes necesidades y problemas", cada país establecerá su propia estrategia nacional y los mecanismos interdisciplinarios y multilaterales dentro de la estructura gubernamental, para asegurar la aplicación de las recomendaciones que sean importantes en el marco de las necesidades y prioridades de cada país.

Es esencial que estas recomendaciones sean incorporadas en los planes y programas de desarrollo y en los análisis sectoriales, así como herramienta transversal en todas las intervenciones públicas, de modo que los mecanismos para la integración de la mujer en el desarrollo constituyan parte integral de la Estrategia Internacional de Desarrollo en el Segundo Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en observancia de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, y para que contribuyan eficazmente en su adaptación a los principios y postulados del Nuevo Orden Económico Internacional[1].

B. Transversalidad de la sostenibilidad ambiental

La transversalización de la sostenibilidad ambiental en la formulación e implementación de los PEI requiere abordar los desafíos tanto a lo interno de la institución como a lo externo, siempre con un enfoque de gobierno abierto cuyo centro es la ciudadanía, ya no como objeto de las políticas públicas sino como sujeto de las mismas.

Al interior de la institución implica crear conciencia sobre el impacto de las acciones humanas sobre el medio ambiente y los servicios que brindan los ecosistemas y la necesidad de establecer una relación amigable con el medio ambiente. Ello implica, por ejemplo: cumplir con la permisología y regulaciones ambientales, gestionar efectivamente los desechos (reducción y reciclando), uso eficiente de la energía y

[1] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 45 años de Agenda Regional de Género (LC/MDM-E.2022/4/Rev.1), Santiago, 2023.

el transporte, mejora en la infraestructura para generar mayor eficiencia energética, reducir la huella de carbono de la edificación y gestión, promover las compras sostenibles, capacitar y sensibilizar al personal en temas de sostenibilidad ambiental.

A lo externo de la institución, es importante tener presente no solo el marco normativo aplicable, sino los compromisos país (como neutralidad de carbono al 2050) de modo de alinear las acciones del ministerio con los compromisos país.

Para apoyar los esfuerzos nacionales orientados a alcanzar la neutralidad de carbono para el año 2050, en la etapa de diseño de los PEI se debe realizar un diagnóstico de huella de carbono que permita realizar un análisis y proponer recomendaciones de los criterios de neutralidad de carbono que deberían integrase en los PEI. Ejemplos de iniciativas orientadas a la neutralidad de carbono: Integración masiva de energías renovables en la matriz eléctrica; Transporte sostenible que incorpore más ciclovías, más transporte público, menos dependencia de combustibles fósiles a través de la electromovilidad; Aumento de la forestación y el manejo sostenible de los bosques; Incremento de las áreas protegidas.

La economía circular puede mejorar la eficiencia y la vida útil de los materiales al promover la durabilidad de los bienes y su capacidad de ser reparados, sometidos a nuevos procesos de manufactura, reutilizados y reciclados. Además, los acuerdos de producción limpia, las asociaciones público-privadas para fomentar nuevos sectores, la promoción de la responsabilidad social empresarial, el eco etiquetado, la educación ambiental y el acceso a la información son instrumentos poderosos para lograr el ODS 12.

Las compras sostenibles o verdes son parte integral de las estrategias nacionales para la implementación acelerada del ODS 12 al reorientar los mercados hacia una producción más sostenible[2].

C. Transversalidad de la cohesión territorial

En este marco de reflexión sobre las barreras al desarrollo, aparece la cohesión como un concepto emergente, de indiscutible atractivo refrescante de las discusiones sobre políticas públicas asociadas al desarrollo. El origen del concepto, asociado a las políticas públicas, se encuentra en Europa donde el proceso histórico de consolidación de su unidad comunitaria ha puesto de relieve las enormes diferencias existentes entre sus territorios y naciones y la necesidad de enfrentar, simultáneamente, la integración y el fortalecimiento de sus territorios.

No deja de ser un concepto polisémico que es necesario abordar cuidando su contribución o cualificación al sentido del desarrollo. La inclusión dentro de un sistema económico productivo, un sistema social y un espacio político de representación, pueden ser considerados como los principios del desarrollo. El concepto de inclusión hace referencia a una relación entre un individuo y la sociedad a la cual pertenece, donde tienen lugar las dinámicas de los sistemas mencionados.

El concepto de inclusión parece suficiente para establecer las bases de un desarrollo con bienestar y es un mecanismo objetivo claro de carácter económico, social y político. ¿Por qué parece necesario un concepto, como la cohesión, que vaya más allá de la inclusión?

Habría varias formas de abordar esta pregunta, pero se puede traer nuevamente la reflexión sobre el sentido individual o colectivo del desarrollo. Una visión de carácter individualista, en extremo liberal, es que el desarrollo de una sociedad es la suma del bienestar de sus individuos, lo cual se logra a través de los mecanismos de inclusión ya discutidos. Nada podría agregar el concepto de cohesión a esta visión. Sin embargo, si se asume un sentido colectivo, donde el desarrollo se entiende como un proceso armónico general, que considera el bienestar de los individuos, pero reconoce un continente social, colectivo, grupal, incluso territorial, que lo alberga.

[2] Informe preparado por Valeria Torres- Jefa del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del ILPES.

En este marco, la cohesión suma al concepto de la inclusión el de pertenencia a un grupo, y la cohesión, a diferencia de la inclusión, se refiere a ese grupo. CEPAL ha definido la cohesión en este mismo sentido, usando la inclusión y pertenencia como fundamento.

Pero entendiendo que la inclusión y la pertenencia son los mecanismos de operación de la cohesión, falta un sentido de logro final que explique el poder convocante que ha demostrado. La cohesión refiere a un sentido de unidad, de equilibrio interno entre un grupo o colectivo, refiere a un sentido de solidaridad, de compromisos recíprocos entre sus miembros. La cohesión es un atributo de un sujeto concreto, y la definición de ese sujeto es clave en la definición de la cohesión. Una sociedad es cohesionada cuando hay mecanismos operantes de inclusión y sentido de pertenencia de sus miembros que comparten un objetivo común, en este caso, un objetivo de desarrollo. De alguna forma, es una utopía orientadora de las decisiones de políticas de desarrollo.

La cohesión es en si mismo un objetivo adicional del desarrollo, que expresa una voluntad de afirmación como grupo, sociedad, colectivo o territorio. Esto se podría expresar en que, al crecimiento, la equidad, sostenibilidad y gobernanza, se adiciona la cohesión como meta. La expresión de la cohesión puede no ser tan fácil de identificar como las anteriores, pero su aproximación como pertenencia e inclusión, pueden ser un principio clave para su seguimiento.

Al tiempo, nos lo indica la experiencia europea, la cohesión es una estrategia aceleradora del desarrollo. La razón se puede hallar en la naturaleza de un modelo de inclusión y pertenencia, que tiene la capacidad de dinamizar los actores sociales y orientarlos en la dirección de un objetivo colectivo, un proyecto colectivo de desarrollo[3].

D. Transversalidad de la gestión de riesgos de desastres

Para entrar a estudiar las modalidades en que la gestión de riesgo transversaliza todas las prácticas públicas en función de obtener mejorar calidad de vida de la población, es importante precisar algunos conceptos[4]:

Se identifica el concepto de **vulnerabilidad** como el nivel o grado al cual un sujeto o componente expuesto, puede verse afectado cuando está sometido a una amenaza. "La condición en la que un sujeto o grupo social tiene mayor probabilidad de sufrir daños y dificultades en la capacidad de hacer frente a desastres, resistir y recuperarse" (Romero-Maskrey, 1993).

En tanto la **amenaza** es un fenómeno o proceso natural o causado por el ser humano que puede poner en peligro a un grupo de personas, bienes materiales y su ambiente.

La **exposición** indica las condiciones cambiantes —en plazos relativamente breves—que pueden modificarse bajo la influencia de presiones dinámicas o por el comportamiento de las personas y las comunidades.

El **riesgo** se define como la probabilidad de pérdidas y perjuicios sociales, psíquicos, económicos o ambientales, depende de la combinación entre la posibilidad de ocurrencia de un fenómeno destructor y el grado de exposición y vulnerabilidad de las personas y sus bienes ante tal fenómeno.

El **desastre** finalmente se define como el fenómeno socionatural que desorganiza las trayectorias de vida en tiempos cortos, medianos y largos.

Este acercamiento conceptual sustenta el abordaje teórico y práctico de quienes trabajan estos temas en el contexto latinoamericano y caribeño, y que entienden que los desastres son socionaturales. Esto es, si bien las amenazas suelen ser —mayoritariamente, pero no exclusivamente— de origen natural,

[3] Buitelaar, R. Riffo,L;Silva,I. y Echeverri,R., (2015). Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial. CEPAL, Santiago de Chile, capítulo II.

[4] Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/note/files/Nota%20de%20Planificaci%C3%B3n%20N15_Dic%202022.pdf-Nota de planificación nro 15/2022.

los efectos que produce la ocurrencia de un evento potencialmente desastroso son de carácter social y afectan a las comunidades de forma heterogénea. Dependerá de la vulnerabilidad social, económica, política, ecológica-ambiental, entre otras, y del grado de exposición de esas comunidades a las amenazas, lo que determinará la magnitud del impacto que estas comunidades sufran.

¿Qué estrategias pueden desarrollarse desde las comunidades y los territorios para hacer frente a desastres socionaturales?

Para pensar estrategias con el objetivo de construir resiliencia territorial es necesario preguntarse:

- ¿Cuál es la naturaleza de la/s amenaza/s?
- ¿Quiénes son los afectados?
- ¿Qué relación tienen las personas involucradas con el origen de la amenaza?
- ¿Quién es el responsable de tomar acciones?
- ¿Cómo deberían reaccionar los sujetos asentados en los territorios afectados o potencialmente afectados? ¿y aquellos que no pertenecen al territorio afectado?

Frente a los potenciales desastres, no sólo se hace necesario medir o estimar consecuencias, sino entender nuevas formas de relacionamiento frente a las conmociones antropológicas que los desastres ocasionan.

En este marco surge el concepto de RESILIENCIA; que por lo demás no es un concepto nuevo, pero si catalizador de innovación en la gestión de riesgos de desastre. La resiliencia es abordada desde distintas disciplinas, pero a los fines de vincular el concepto a los desastres y sus impactos en los territorios, entendemos "la resiliencia como la medida de la capacidad de un sistema o parte de un sistema, para absorber o recuperarse de un evento dañino o peligroso" (Timmerman, 1981).

Una de las líneas de investigación actuales que vinculan los conceptos de resiliencia y desastres, pone el foco en la importancia de las capacidades locales, y focaliza la mirada en las comunidades. Es una línea de desarrollo reciente y muy criticada por aquellos autores que consideran que esta línea no tiene en cuenta al agente principal: el Estado en su calidad de coordinador de acciones y garante del bien común. Los críticos a esta corriente indican que trasladar la responsabilidad de resolver los problemas que ocasiona un desastre a una comunidad, es negar la importancia y la responsabilidad que el Estado tiene frente a esas situaciones.

Sin embargo, consideramos que adoptar esta línea de investigación no excluye la responsabilidad intransferible que tiene cada uno de los Estados de la región.

Más bien, consideramos que esta puede constituir una línea complementaria (Estado + comunidad) que, además, permita profundizar la necesaria toma de conciencia y toma de acción de las comunidades al enfrentarse a fenómenos adversos. En tal sentido, denominamos esta línea de trabajo: resiliencia comunitaria en los territorios.

La **resiliencia comunitaria** se refiere a la capacidad del sistema social y de las instituciones para hacer frente a las adversidades y para reorganizarse posteriormente de modo que mejoren sus funciones, su estructura y su identidad. Identifica la manera en que los grupos humanos responden a las adversidades que como colectivo les afectan al mismo tiempo y de manera semejante: terremotos, inundaciones, sequías, atentados, represión política y otras, al tiempo que muestra cómo se desarrollan y fortalecen los recursos con los que ya cuenta la comunidad.

Comprende tanto los recursos tangibles, es decir los recursos materiales, humanos o procedimentales que protegen a los individuos y compensan las debilidades, como los intangibles, aquellos que capacitan para sobreponerse a las dificultades y para lograr una adaptación exitosa (Maguire and Cartwright, 2008).

Se refiere más a las capacidades inherentes de la comunidad que se movilizan ante los desastres que a los recursos externos que pudieran lograr (Maguire and Cartwright, 2008).

En la misma dirección, Suárez Ojeda et al. (2007) señalan que la resiliencia comunitaria es "la condición colectiva para sobreponerse a desastres y situaciones masivas de adversidad y construir sobre ellas".

Wisner et al. (2012) consideran que en las comunidades existe siempre un círculo de capacidades, compuesto por: recursos políticos (liderazgos) que permiten tomar decisiones; recursos económicos (mercado local) para enfrentar pérdidas; recursos sociales (capital social) que promuevan solidaridad; recursos humanos (conocimiento local) que posean conocimientos y herramientas para hacer frente a las amenazas; recursos físicos (arquitectura tradicional) que permitan viviendas e infraestructura seguras; recursos naturales (biodiversidad) que aseguren el alimento y el agua entre otros.

Esas capacidades son recursos endógenos a la comunidad, que le permiten a la misma enfrentar los desafíos del evento, su adaptación y su recuperación. Sin embargo, también influyen en esos recursos factores exógenos (guerras, terrorismo, políticas macroeconómicas), que con frecuencia debilitan las capacidades endógenas.

Un territorio resiliente es aquel...

...en el que los desastres son minimizados porque la población reside en viviendas y barrios que cuentan con servicios e infraestructura adecuada.

...en el que el gobierno local es incluyente, competente y responsable; y promueve asentamientos sostenibles.

...en el cual las autoridades locales y la comunidad comprenden las amenazas y crean una base de información local compartida.

...que cuenta con personas empoderadas para participar, decidir y planificar su territorio.

...que ha tomado medidas para anticiparse a los desastres y mitigar su impacto mediante información y uso de tecnologías de monitoreo y alerta temprana.

...que es capaz de responder, implementar estrategias inmediatas de recuperación y restaurar los servicios básicos.

En virtud de lo expuesto, podemos señalar que construir territorios resilientes implica:

- Fortalecer la organización y la coordinación institucional y societal en el territorio y con otras escalas.
- Asignar presupuesto a acciones estratégicas, con fondos públicos y privados.
- Mantener actualizada la información acerca de las amenazas, los grados de vulnerabilidad y exposición del territorio y los potenciales riesgos.
- Construir y mantener infraestructura crítica en el territorio; con estándares acordes a las amenazas y vulnerabilidades identificadas.
- Exigir cumplimiento de la normativa en la construcción de infraestructura.
- Establecer programas educativos de formación en gestión de riesgos de desastres en todos los niveles del sistema educativo.
- Proteger ecosistemas naturales que actúan como amortiguamiento.
- Instalar sistemas de alerta temprana y mejorar los procesos de gestión de emergencia en forma permanente.

E. Transversalidad de la participación social

1. El concepto de participación social

La participación ciudadana es el **proceso de expresión de opinión e intervención de los distintos sujetos individuales y colectivos, en el desarrollo de acciones públicas, en todas o algunas de sus fases**.

Esta definición está plasmada en el Decreto reglamentario[5] de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 de la República Dominicana[6]. En ella se reconoce la participación social como uno de los ejes transversales prioritarios, que debe ser promovido activamente en las diversas fases de las políticas públicas, tanto en la formulación, ejecución, auditoría y en la evaluación. Este principio, a su vez, se integra plenamente tanto en el programa de gobierno como en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2021-2024, asegurando su implementación como un componente esencial del desarrollo nacional, debiendo estar presente en las políticas, planes, programas y proyectos de cada ente y órgano.

Es responsabilidad del Ministerio de la Presidencia garantizar la transversalidad de la participación social en las políticas públicas mediante la supervisión y el monitoreo de indicadores diseñados específicamente para evaluar su integración. Estos indicadores buscan asegurar que la participación social, como eje transversal prioritario, promueva la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la expresión y el involucramiento activo de diversos actores. Esto incluye a personas y colectivos, permitiendo su participación efectiva en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas: desde la formulación y la implementación hasta la auditoría y la evaluación. Este enfoque busca institucionalizar la participación ciudadana como una herramienta clave para la transparencia, la corresponsabilidad y el desarrollo inclusivo.

Desde 2011, República Dominicana forma parte de la Alianza Open Government Partnership (OGP, por sus siglas en inglés)[7].

Su objetivo principal es asegurar que la sociedad civil participe activamente en la definición y supervisión de las políticas públicas. En el marco de esta Alianza, el país ha presentado una serie de desafíos vinculados al Gobierno Abierto. Cabe destacar que, para ello, desde OGP se desarrollaron cinco estándares de participación y co-creación (OGP, 2022)[8] a los efectos de promover una responsabilidad compartida, colaborativa y equitativa en el desarrollo e implementación del plan de acción entre el gobierno y la sociedad civil, así como garantizar que los países puedan comprender y cumplan con los requisitos mínimos de participación y co-creación para obtener una mayor coherencia y efectividad del proceso. Estos estándares también facilitan la evaluación de su cumplimiento como mecanismo de favorecer el aprendizaje continuo y la mejora de las prácticas participativas. Estos estándares están regidos por cuatro principios de participación y co-creación, validados por República Dominicana, que se detallan a continuación:

- **Transparencia**: toda la información acerca de los procesos, actividades, decisiones y resultados de OGP debe estar disponible a cualquier actor interesado. Los miembros deben publicar y difundir información en el formato más relevante y a través de los medios más adecuados a lo largo del ciclo del plan de acción, además de publicar noticias frecuentes sobre el desarrollo e implementación de los compromisos.

---

5 Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana (2014) *Decreto 134-14 Reglamento Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*. https://ojd.org.do/documentos/decreto-num-134-14-que-dicta-el-reglamento-de-aplicacion-de-la-ley-organica-num-1-12-que-establece-la-estrategia-nacional-de-desarrollo-de-la-republica-dominicana/.

6 República Dominicana. (2011). Ley No. 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Gaceta Oficial No. 10656, del 26 de enero de 2011.

7 Https://www.opengovpartnership.org/es/members/dominican-republic/.

8 Open Government Partnership. (2022). Estándares de participación y cocreación de OGP. Open Government Partnership. https://www.opengovpartnership.org/.

- **Participación incluyente**: los miembros deben permitir que una diversidad de voces participe, identifiquen prioridades y propongan soluciones para el proceso de OGP. Además, deben alcanzar a minorías o grupos que tradicionalmente no han sido representados, asegurando que tengan acceso a información sobre cómo participar en el proceso y aportar.
- **Rendición de cuentas**: ofrecer información clara acerca de los resultados del proceso de consulta y sobre los resultados de la implementación de los compromisos. Por ejemplo, deben explicar por qué las prioridades de ciertos actores no fueron incorporadas, así como cualquier cambio o demora en la implementación de los compromisos.
- **Innovación y ambición**: aspirar a ir más allá de los requisitos mínimos y promover formas innovadoras de desarrollo, co-creación e implementación de reformas de gobierno abierto más ambiciosas y transformadoras, a través de procesos colaborativos transparentes, participativos y colaborativos. Los requisitos mínimos deben ser el punto de partida, no el objetivo final[9].

2. La participación social en las políticas públicas

La participación social desempeña un papel fundamental en las etapas iniciales de diagnóstico y formulación de políticas públicas. De acuerdo con la Guía de Orientación Metodológica de Diálogos Participativos de la División de Organizaciones Sociales de Chile (2023)[10], esta participación enriquece la comprensión de los problemas al incorporar múltiples perspectivas en su definición y análisis. Esto permite no solo identificar necesidades y desafíos específicos de las comunidades, sino también destacar fortalezas para potenciar y abordar debilidades que requieran atención inmediata. Además, se favorece la priorización de recursos y acciones desde un enfoque que responde al interés colectivo, evitando concentrarse únicamente en demandas particulares. En la etapa de implementación, la ciudadanía adquiere un rol esencial en el monitoreo del cumplimiento de acuerdos y en la supervisión de los plazos para la ejecución de programas y proyectos. Este nivel de involucramiento fomenta una gestión pública más efectiva y transparente. Finalmente, en las fases de control y evaluación, la participación ciudadana contribuye a fiscalizar los resultados obtenidos, evaluar el impacto de las políticas implementadas y garantizar una gestión más eficiente en la prestación de servicios públicos. Este enfoque fortalece la rendición de cuentas y consolida la confianza entre la sociedad y las instituciones gubernamentales (División de Organizaciones Sociales, 2023).

Cabe destacar que, en este documento, el concepto de participación social se utiliza de manera intercambiable con el de participación ciudadana. Esto implica una aproximación amplia e inclusiva que reconoce diferentes formas de involucramiento de la ciudadanía en los procesos públicos, ya sea a través de acciones individuales o mediante estructuras organizadas como asociaciones, colectivos y organismos no gubernamentales. Esta sinonimia refleja una visión integradora que busca democratizar las decisiones públicas y fortalecer la legitimidad de las políticas mediante la interacción con diversos actores sociales.

La participación ciudadana, tradicionalmente vinculada con la acción directa de los individuos en el ámbito público, encuentra en este enfoque una expansión conceptual al incluir formas organizadas de intervención social. Esta concepción tiene implicancias relevantes para el diseño de políticas públicas, ya que reconoce no solo la voz de las personas a título individual, sino también la de los colectivos como agentes fundamentales en la construcción del tejido social y en la transformación de las dinámicas gubernamentales.

Si bien esta elección conceptual tiene un valor estratégico al fomentar la inclusión y la colaboración, también requiere de establecer criterios operativos que permitan ajustar los instrumentos participativos a las características y necesidades de cada grupo involucrado de manera que contribuya a la efectividad práctica de los procesos participativos en diferentes contextos.

---

[9] *Estándares de Participación y Co-creación de OGP by AGA Publication Date: 2022* https://www.opengovpartnership.org/.

[10] División de Organizaciones Sociales. (2023). Guía de orientación metodológica de diálogos participativos. Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile.

3. La participación social y la Agenda 2030

La participación ciudadana ha sido reconocida como un derecho humano fundamental en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Constituye una herramienta fundamental para la transformación de las políticas públicas hacia modelos más inclusivos, innovadores y sostenibles y está en línea con los objetivos de la Agenda 2030. Su implementación responde a la necesidad de romper con paradigmas ineficaces y garantizar que nadie quede excluido de los procesos de desarrollo. La participación ciudadana en los asuntos públicos es un componente estratégico para abordar los desafíos de la Agenda 2030 y promover los principios de gobierno abierto. Según Naser, Williner y Sandoval (2021), la relación entre la participación ciudadana y la Agenda 2030 se manifiesta en instrumentos como el Acuerdo de Escazú y la Alianza para el Gobierno Abierto, que establecen compromisos para garantizar un desarrollo más inclusivo y sostenible. En este contexto, surgen dos desafíos clave que justifican la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y ejecución de políticas públicas.

El primer desafío, descrito como "no hacer más de lo mismo" (*business as usual*), implica superar los enfoques tradicionales de las políticas públicas que, en muchos casos, no han logrado mejorar la calidad de vida de las personas. Esto exige la implementación de soluciones innovadoras y adaptadas a las realidades locales, apelando a la creatividad y al sentido de urgencia frente a los problemas del desarrollo sostenible. La participación ciudadana es esencial en este proceso, ya que permite aprovechar el conocimiento y las experiencias de las comunidades, asegurando que las propuestas no sean meramente replicaciones de modelos ineficaces, sino respuestas auténticas y efectivas a las necesidades de la población.

El segundo desafío, "no dejar a nadie atrás", está intrínsecamente vinculado al primero. Este principio promueve la inclusión de todos los sectores de la sociedad, especialmente de aquellos históricamente marginados, garantizando el acceso equitativo a los derechos fundamentales. En este sentido, la participación ciudadana no solo fortalece la legitimidad democrática, sino que también asegura que las voces de los sectores más vulnerables sean consideradas en las decisiones públicas, fomentando un desarrollo que refleje las aspiraciones y necesidades de toda la sociedad. Cuanto más participativos sean los procesos, mayor será la responsabilidad que asume la ciudadanía en relación con los resultados alcanzados.

4. La participación social como promotora de la democracia

El concepto de participación social, tal como se presenta en el documento *Políticas Transversales Participación Social* de mayo de 2023 de la Presidencia de la República Dominicana, se fundamenta en la democracia participativa. Este modelo permite que la ciudadanía, en su totalidad, ejerza un rol activo en los procesos de toma de decisiones, asegurando que las decisiones se tomen en función de las necesidades reales de la población. Para ello, se destaca la existencia de mecanismos y espacios destinados a la recepción de opiniones, lo que favorece la transparencia en la gestión pública. De igual manera, la participación social se ve reflejada en las acciones que el gobierno lleva a cabo, a través de sus diversas instituciones, con el fin de integrar a la ciudadanía en los procesos de decisión que afectan su vida y bienestar.

La institucionalización de la participación social constituye un instrumento clave para fortalecer una ciudadanía democrática (Avritzer, 2002). Al integrar activamente a la sociedad en los procesos de toma de decisiones se refuerza la legitimidad de los procesos democráticos. Para que esto suceda, también resulta clave el tipo de mecanismo que se diseñe. Un mecanismo efectivo debe considerar los contextos culturales, sociales y normativos. El mecanismo debe garantizar la inclusión de todos los sectores de la población, con especial atención a los grupos tradicionalmente marginados, como mujeres, jóvenes y pueblos originarios. Fung (2006) resalta que las estructuras deliberativas deben dar voz a quienes suelen ser excluidos, promoviendo una representación equitativa. Los mecanismos de participación ciudadana más usuales permiten que cualquier persona interesada participe. Sin embargo, este enfoque produce un sesgo de representatividad, ya que los participantes suelen ser individuos más educados, con mayores ingresos o intereses específicos marcados, en detrimento de sectores vulnerables con mayores

dificultades de acceso. Según Fiorina (1999, citado en Fung, 2006), este fenómeno refleja desigualdades estructurales en los procesos participativos. Por tanto, es importante contar con estrategias para mitigar estas inequidades y asegurar que la participación sea representativa.

5. Principios de la participación social

Partiendo de la definición de participación social propuesta por la Estrategia Nacional de Desarrollo: "Proceso de expresión de opinión e intervención de los distintos sujetos individuales y colectivos, en el desarrollo de acciones públicas, en todas o algunas de sus fases", se pueden identificar cinco principios implícitos detallados a continuación.

i) **Inclusión**: al referirse a los "distintos sujetos individuales y colectivos", se resalta la importancia de integrar una diversidad amplia de participantes, desde personas individuales hasta grupos organizados, asegurando que todas las personas tengan la oportunidad de ser representadas. Esto implica superar las barreras que dificultan la participación, como la falta de acceso a la información relevante o las restricciones derivadas de la ubicación geográfica, entre otras.

ii) **Participación activa**: la mención de la "expresión de opinión e intervención" subraya la necesidad de que los actores no solo aporten ideas, sino que también se involucren directamente en las decisiones y acciones públicas, asumiendo un rol proactivo.

iii) **Transparencia**: aunque no se menciona explícitamente en la definición, un proceso participativo implica la necesidad de proporcionar información relevante y accesible, de modo que los participantes comprendan el marco en el que se desarrollan las decisiones y cómo sus aportes serán considerados. Es requisito que las personas comprendan claramente cómo se tomarán las decisiones, cómo se integrarán sus contribuciones y los criterios que se utilizarán para evaluar las propuestas. La transparencia también contribuye a generar confianza en el proceso.

iv) **Equidad**: este principio, reflejado en la referencia a los "distintos sujetos", resalta la importancia de generar condiciones justas que permitan la inclusión de todas las personas, sin excluir, desfavorecer o beneficiar a grupos específicos. Esto implica crear un entorno participativo donde todas las voces, sin importar su contexto, puedan ser escuchadas y tener las mismas oportunidades de influir en el proceso.

v) **Corresponsabilidad**: al referirse a la "intervención en el desarrollo de acciones públicas", se reconoce el papel compartido entre la ciudadanía y los responsables de las políticas públicas en las diferentes fases del proceso.

6. La participación social en los planes estratégicos institucionales

La importancia de establecer procesos de participación social en los planes estratégicos institucionales permite garantizar la legitimidad, eficacia y sostenibilidad de las políticas públicas. Al incorporar un enfoque inclusivo, estos procesos permiten que las iniciativas se alineen con las realidades y necesidades específicas de las comunidades locales, favoreciendo una mayor apropiación y compromiso por parte de los diferentes actores sociales. Además, la participación activa de la sociedad en las etapas de diseño e implementación de los planes facilita la integración de perspectivas diversas, lo que enriquece la formulación de propuestas y amplifica su impacto en la resolución de problemas colectivos.

Un aspecto destacado de este tipo de procesos es la incorporación de la perspectiva multiactor, que promueve la colaboración entre actores como la academia, el sector privado, el gobierno y las comunidades, cuya diversidad de aportes nutren el proceso. Esta interacción entre diferentes sectores contribuye a la toma de decisiones de forma representativa y equitativa, asegurando que los planes estratégicos sean más inclusivos y estén mejor adaptados a los desafíos y contextos locales. Al fomentar una sinergia entre los distintos actores, se generan soluciones más integrales, sostenibles y eficaces para el desarrollo territorial y social.

En este contexto, es fundamental complementar las modalidades de participación presencial con opciones virtuales. Un proceso participativo multicanal que combina plataformas digitales, como encuestas y foros virtuales, con encuentros presenciales, como asambleas y talleres, no solo incrementa la accesibilidad y flexibilidad, sino que también favorece la inclusión de diversas personas, independientemente de su edad, nivel socioeconómico o ubicación geográfica. La integración de múltiples canales de participación, tanto digitales como presenciales, ofrece ventajas complementarias que refuerzan la representatividad y la cohesión social. Los canales digitales permiten la recopilación rápida y masiva de opiniones, lo que facilita la inclusión de una audiencia más amplia y diversa, especialmente de aquellos con limitaciones para participar en encuentros presenciales. En contraste, los espacios presenciales pueden contribuir a debates más profundos y la construcción de lazos comunitarios, proporcionando un entorno propicio para el intercambio directo de ideas. Esta combinación de formatos contribuye a una participación más inclusiva, dinámica y comprometida. Asimismo, regular las modalidades de participación es fundamental para garantizar que los procesos sean inclusivos, transparentes y eficientes. Es necesario establecer de manera clara las distintas formas de participación, ya sea presencial, digital o mixta, asegurando que se implementen mecanismos que protejan la privacidad y garanticen la accesibilidad para todas las personas. Además, es necesario identificar a los actores responsables de dinamizar y convocar a la participación, definir las etapas de implementación y los tipos de representantes involucrados, así como contar con procedimientos para la resolución de posibles controversias que puedan surgir durante el proceso.

La integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los procesos participativos es otra clave para centrar los esfuerzos en los temas más relevantes para las comunidades locales. Identificar los ODS pertinentes para cada contexto y asegurar la inclusión de todos los grupos, especialmente los más vulnerables, garantiza que las decisiones sean representativas de las aspiraciones y necesidades de toda la población, para ello, también es necesario promover una cultura deliberativa, donde se reconozcan y respeten diversas perspectivas, se favorezca un diálogo constructivo que facilite la comprensión y aceptación de las decisiones finales.

7. Aspectos clave de la participación social

La participación social es un pilar esencial para la creación de políticas públicas legítimas y efectivas. Para que los procesos de participación tengan la confianza y aceptación de la ciudadanía, deben estar basados en principios fundamentales que aseguren la transparencia, el acceso a la información, la voluntariedad y la no exclusión, entre otros. Estos principios son clave no sólo para garantizar la efectividad del proceso, sino también para asegurar que los resultados sean aceptados por todos los actores involucrados, lo que a su vez fortalece la implementación de decisiones a largo plazo.

Según Naser, Williner y Sandoval (2021), uno de los principios más destacados es la transparencia, que asegura que la información relacionada con las actividades gubernamentales esté disponible para el público. Esto no solo permite que los participantes tomen decisiones informadas, sino que también fomenta la confianza en el proceso de participación. El derecho de acceso a la información pública es fundamental en este sentido, ya que permite a los ciudadanos obtener información oportuna, clara y comprensible sobre los temas en discusión.

Otro principio esencial es la voluntariedad, que garantiza que los participantes se integren de forma libre y sin coacción, un factor crucial para evitar que el proceso pierda legitimidad. Además, la inclusión es esencial para asegurar que todos los grupos interesados tengan la oportunidad de aportar, lo que mejora la calidad de las decisiones y previene el riesgo de deslegitimación cuando se margina a un sector de la población.

La equidad y el respeto por la diversidad también son principios que deben regir cualquier proceso participativo. Es necesario que todos los participantes tengan las mismas oportunidades y acceso a los recursos disponibles, y que se valore la diversidad de opiniones sin discriminación. Finalmente, la receptividad del proceso es clave para asegurar que todas las propuestas sean escuchadas y tomadas en

cuenta, sin favorecer a ningún grupo en particular. Esta apertura es esencial para mantener la integridad y la justicia del proceso participativo (Naser, Williner & Sandoval, 2021). La participación social en los procesos de toma de decisiones debe basarse en un enfoque inclusivo y constructivo que promueva la colaboración entre los diferentes actores sociales, donde la comunicación entre las partes involucradas debe ser respetuosa, abierta y orientada hacia la resolución de problemas comunes. Este proceso requiere que cada actor, ya sea del gobierno, sociedad civil o sector privado, tenga un espacio equitativo para expresar sus opiniones, garantizando la legitimidad y efectividad del proceso participativo.

La Guía de Orientación Metodológica de Diálogos Participativos, de la División de Organizaciones Sociales de Chile plantea que para que los mecanismos de participación ciudadana sean eficaces y eficientes, es necesario que su diseño contemple requerimientos políticos y técnicos. Estos elementos deben ser definidos cuidadosamente para garantizar que la participación no solo sea inclusiva, sino también productiva en términos de resultados concretos.

En primer lugar, es esencial clarificar los objetivos de la participación. Esto implica definir claramente el propósito detrás de la participación ciudadana, es decir, comprender para qué se busca involucrar a la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Tal definición asegura que las expectativas sean claras tanto para las autoridades como para los participantes. La mencionada Guía detalla que, uno de los aspectos fundamentales es decidir qué tipo de participación se fomentará: ¿será informativa, propositiva, evaluativa o ejecutiva? Dependiendo de este enfoque, el grado de influencia de los participantes sobre las decisiones puede variar, y esto debe ser acordado de antemano.

Otro aspecto clave es identificar a los actores participantes. Determinar quiénes formarán parte del proceso es crucial para definir las relaciones entre los diferentes grupos involucrados. Es importante reconocer los roles y niveles de decisión de cada actor en cada fase del proceso. Además, es necesario establecer cuándo la participación tendrá lugar en el ciclo de la política pública, para asegurar que las personas puedan influir en los momentos más relevantes.

El espacio en el que se llevará a cabo la participación también juega un papel importante. Si es presencial, las condiciones edilicias deben ser adecuadas, lo que incluye desde el lugar físico de las reuniones hasta los recursos necesarios, el mobiliario y materiales de apoyo. Finalmente, una vez que se han considerado todos estos factores, se puede elegir el mecanismo de participación adecuado y diseñar una metodología específica. Esta metodología debe estar alineada con los objetivos de la política pública, garantizando que el proceso de participación sea efectivo, eficiente y que logre los resultados esperados.

Además, es fundamental que los procesos de participación sean adaptables a las circunstancias cambiantes de la comunidad. Esto implica que las metodologías y los enfoques utilizados puedan ser modificados según las necesidades emergentes o el contexto específico de cada situación local. La flexibilidad es esencial para que los mecanismos de participación mantengan su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo, ajustándose a los desafíos y oportunidades que surjan en el camino (PNUD, 2020).

Otro principio relevante para asegurar la efectividad de cualquier iniciativa participativa es la sostenibilidad. Las acciones tomadas durante los procesos de participación también deben contribuir al fortalecimiento de las capacidades de la comunidad. Esto implica crear estructuras y mecanismos que permitan la continuidad de la participación más allá del proyecto o ciclo inmediato.

La evaluación continua también desempeña un papel esencial en los procesos participativos. A lo largo del ciclo de participación, es necesario recoger retroalimentación de los participantes y analizar el impacto de las decisiones adoptadas. Este proceso permite identificar aciertos y áreas de mejora, lo cual facilita la evolución y optimización de los métodos de participación en futuros proyectos. La evaluación continua no solo proporciona información sobre los resultados inmediatos, sino también sobre la efectividad del proceso en el fortalecimiento de la participación y la toma de decisiones inclusivas (OECD, 2009).

Por último, es fundamental incorporar la multiculturalidad y la interculturalidad en los procesos de participación. Las comunidades están compuestas por diversas identidades culturales que deben ser reconocidas y valoradas. Promover la inclusión de diferentes perspectivas culturales dentro de los

procesos participativos contribuye a un diálogo más enriquecedor, que respeta las tradiciones y contribuye a la construcción de soluciones más integrales y respetuosas. El reconocimiento de la diversidad cultural no solo mejora la calidad de la participación, sino que también fortalece el tejido social y la cohesión comunitaria (UNDP, 2020)[11].

F. Transversalidad de los Derechos Humanos

La iniciativa del gobierno dominicano de incorporar los derechos humanos como uno de los ejes transversales de su Estrategia Nacional de Desarrollo no sólo es consistente con la perspectiva de ampliar los niveles de protección y promoción de tales derechos, sino que encuentra abundantes precedentes en experiencias de otras naciones de la región y fundamentos sólidos en el desarrollo doctrinario sobre políticas públicas y derechos humanos generado por las diversas instancias del Sistema Interamericano.

En esa perspectiva, la sugerencia sobre una caja de herramientas que contribuya a la operativización de dicha iniciativa se encuentra basada en esos dos pilares, es decir una selección de buenas prácticas surgidas de la aplicación de iniciativas similares en países de la región y los elementos fundamentales respecto de los principios que distinguen al enfoque de derechos humanos en políticas públicas.

1. Principios de un enfoque de derechos humanos en políticas públicas

La generalidad de los ordenamientos constitucionales de la región da amplia cabida a las obligaciones de los estados respecto a la protección y promoción de los derechos humanos y asignan un carácter vinculante a los Tratados Internacionales que los contienen y que han sido debidamente ratificados.

Ello ha dado lugar a una progresiva incorporación de la mirada de derechos humanos en diversos instrumentos de política pública bajo distintas modalidades, tales como iniciativas específicamente orientadas a su fortalecimiento, como normas e instituciones destinadas a la protección de grupos vulnerables de la población o para combatir la discriminación; planes nacionales de acción que coordinan agencias e instituciones públicas tras objetivos relacionados con derechos humanos y, como en el caso de República Dominicana, la inserción de estos como ejes transversales en sus planes de desarrollo.

Esto ha motivado el desarrollo y elaboración de criterios que permitan caracterizar un enfoque de derechos humanos cuando se trata del establecimiento e implementación de políticas públicas en sus distintos niveles, de manera de asegurar que ducho enfoque sea efectivo.

Es importante destacar que tales criterios o consideraciones, cuyo marco principal está dado por ciertos principios generales, no atienden sólo al resultado de la aplicación de la política en cuestión, sino que también deben inspirar los elementos sobre los que esta se construye. Esto quiere decir que una determinada política que persigue, por ejemplo, reducir los niveles de discriminación, aumentar la participación social en las decisiones públicas o elevar los estándares de acceso a la información, debe considerar esos mismos elementos en los procesos que la componen.

2. El principio de igualdad y no discriminación

Este Principio, esencial en un sistema democrático y sobre el que se sustenta el concepto de los derechos humanos, a los efectos de las políticas públicas debe integrar tres perspectivas específicas: la adopción de medidas que reconozcan la igualdad en dignidad y derechos de todas las personas, la implementación de instrumentos diferenciados que se hagan cargo de atender las diversas condiciones particulares de grupos que lo requieran para el logro de una igualdad substantiva y la participación de los propios grupos discriminados en el diseño de tales políticas.

[11] Informe preparado por Maria Alejandra González-Consultora en Participación social ILPES-CEPAL.

Estas consideraciones caben tanto para la definición del objeto o finalidad de la política pública como para su abordaje e implementación y para el monitoreo y evaluación de sus resultados.

En la definición del objeto de la política serán relevantes factores como las formas específicas de la desigualdad y la necesidad de medidas diferenciadas que se hagan cargo de ellas, de manera que la orientación sea hacia mayores niveles de igualdad substantiva, aspecto en el cual puede ser tan relevante la opinión de las personas o grupos afectados como la calidad de la información disponible al respecto. Ello también contribuye a dar cuenta del criterio de aceptabilidad de las medidas a adoptar en cuanto permite, por ejemplo, hacerse cargo de factores de orden cultural que puedan ser relevantes, pero, sobre todo, explicita el reconocimiento de los destinatarios de la política como verdaderos sujetos de derechos.

Una cuestión esencial respecto a este Principio es la orientación a la universalidad, característica fundamental de los derechos humanos, en el sentido que, si deben aplicarse criterios de elegibilidad, estos deben ser razonables y fundados, de manera que no sean apreciadas en sí mismos como elementos discriminatorios.

En cuanto a la implementación de la política, debe tenerse especialmente en cuenta que una de las características de la desigualdad es que ella frecuentemente se manifiesta en el propio acceso a los recursos e instituciones públicas, por lo que la accesibilidad y adaptabilidad de los instrumentos debe ser una preocupación central.

También en esta dimensión, se hace necesario un énfasis en aquellas instancias de los organismos públicos involucrados que se desenvuelven en la interacción directa con los beneficiarios pues ellas constituyen la expresión concreta de la política y sus objetivos para quienes son sus destinatarios.

En el mismo sentido, a la hora del monitoreo y evaluación de los resultados de la política, atender a la igualdad substantiva más que a la igualdad formal permitirá detectar posibles consecuencias no deseadas como, por ejemplo, el que la forma de ejecución de la política consolide situaciones estructurales de desigualdad como en el caso de que aquella esté condicionada a formas hegemónicas e inequitativas de organización familiar o genere espacios para instancias clientelares que monopolicen la distribución de beneficios determinados.

Esta misma perspectiva acentúa la importancia de la utilización de indicadores no sólo cuantitativos, sino que, sobre todo, cualitativos, en la medida que estos permiten una mirada más fina y específica sobre la efectividad de los resultados, los que no siempre se reflejan fielmente en la forma de promedios generados por cifras de aplicación generalizada.

3. La participación

Este Principio, al igual que el de la igualdad y no discriminación, constituye un factor esencial en el funcionamiento y consolidación de los modelos democráticos, permitiendo su profundización más allá de los ciclos electorales.

Es evidente que, en la fase de diseño de una política pública, la interacción con las personas, comunidades y organizaciones destinatarias de aquella permite una mejor definición tanto de sus objetivos como de los mecanismos e instrumentos más idóneos para su ejecución. Esto es especialmente relevante si se tiene en cuenta las limitaciones de los recursos públicos y la necesidad de establecer prioridades y gradualidades en la implementación.

Como se señala en el acápite anterior, la participación es un factor esencial en la determinación de medidas específicas y diferenciadas en función de las diversas características y condiciones en que se desenvuelven los grupos y comunidades hacia los que se quiere orientar la política. Es frecuente que la adopción de medidas generales y homogéneas resulten en la exclusión de algunos sectores o en la limitación de su acceso a los beneficios contemplados. También, como se dijo, la accesibilidad y la aceptabilidad de las medidas está fuertemente condicionada por el parecer y conocimiento directo de las personas acerca de sus respectivas realidades, las que no siempre están presentes en la información que puedan manejar las respectivas agencias públicas.

En un enfoque de derechos humanos, el conocimiento técnico y científico debe ser complementado por el saber propio de las comunidades y organizaciones a la hora del diseño de la política y sus objetivos.

Esta perspectiva también es válida en el proceso de implementación de la política en cuanto permite las adecuaciones organizacionales necesarias para su adecuada ejecución. En esta perspectiva, debe considerarse también la participación de los agentes e instancias públicas a las que corresponderá relacionarse directamente con las personas y comunidades destinatarias pues generalmente disponen de un conocimiento empírico acerca de las mejores formas de implementación. Las jerarquías propias de la administración pública no deben ser un obstáculo para establecer instancias permanentes o circunstanciales de las personas que se desempeñan en el nivel de la ejecución directa.

Las modalidades de participación son diversas y responderán a las características propias de la política de que se trate, pero deben tener siempre presente, por una parte, la representatividad de quienes participen y, por otra, la confianza en que sus opiniones y pareceres tendrán una debida acogida por la contraparte pública.

En el monitoreo y evaluación de la política pública, la adecuada participación permite generar indicadores cualitativos sobre sus resultados. A través de métodos diversos, tales como la aplicación de metodologías que sistematicen opiniones y testimonios, procesos de seguimiento de las acciones previstas o instancias de consultas es posible una determinación más fidedigna de los resultados específicos de la política y de sus impactos en la realidad sobre la que se pretende intervenir.

4. Mecanismos de reclamo y acceso a la justicia

Desde el punto de vista de los derechos humanos, el acceso efectivo a la justicia, como los mecanismos que lo hagan posible, es inherente al concepto mismo del derecho en cuanto este lo es en la medida que sea exigible y existan las herramientas que hagan posible esa demanda. Naturalmente, esta perspectiva refiere tanto al acceso a recursos judiciales como administrativos y es plenamente aplicable a las políticas públicas con enfoque de derechos humanos, en la medida que es esta potestad la que refleja precisamente que las personas son titulares de derechos y no meros beneficiarios de medidas discrecionales de los estados.

Así, la incorporación de mecanismos de reclamo y la información anticipada sobre ellos a los grupos y personas hacia quienes estará orientada la política pública debiera ser parte integrante de la etapa de diseño de la política, así como en la adecuación de la organización del organismo público para satisfacer este requerimiento. Es posible que el establecimiento de mecanismos de acompañamiento y asesoría sean necesarios para dar efectividad a los procedimientos de reclamo.

El diseño debe contemplar tanto posibilidades de reclamo administrativo, en relación a las resoluciones que adopte el ente público en el desenvolvimiento de la política, como su eventual derivación a los tribunales de justicia.

Durante la implementación de la política, los mecanismos de reclamación contemplados en su diseño deben ser accesibles, lo que pasa por el conocimiento y consideración acerca de las condiciones específicas de las personas y comunidades destinatarias de la política y operar de modo eficaz y oportuno, de manera de asegurar la vigencia de sus resultados.

Es importante que la información producida a través de la aplicación de los mecanismos de reclamo sea organizada y sistematizada de modo que pueda constituir un insumo relevante en la fase de monitoreo y evaluación. De dicha información pueden desprenderse valiosos antecedentes sobre la eficacia de la política en relación a las fortalezas y debilidades de su diseño, así como de sus resultados efectivos.

El análisis y ponderación de esa información puede ser una valiosa orientación acerca de las necesidades de ajuste y corrección de la política para optimizar sus resultados.

5. La Información como garantía de transparencia y rendición de cuentas

La capacidad del estado y, en particular de la política pública de generar información sobre sus procesos y resultados y de asegurar el acceso a ella es un aspecto determinante para la participación y control ciudadano propios de una democracia y de un enfoque de derechos humanos.

La información que se genere debe ser suficiente, es decir que dé cuenta de cada etapa del proceso de la política, y apropiada, especialmente en el sentido de recoger fielmente aspectos tales como, por ejemplo, en lo relativo al género y la diversidad.

En ese sentido, la información debe estar lo suficientemente desagregada como para recoger las especificidades que sean pertinentes lo que, además de asegurar la rendición de cuentas que corresponda, permitirá a la administración una mirada cada vez más precisa sobre los aspectos que quiera atender y, por lo tanto, una mejora permanente en sus modalidades de acción.

La información en la calidad y cantidad adecuada es, en tal sentido, determinante en la fase de diagnóstico de la política para asegurar la justeza de su diseño. El acceso ciudadano a dicha información no es sólo una obligación del estado, sino que, además, contribuye a afinar los diagnósticos sobre la realidad en la que se pretende intervenir. Asimismo, en las etapas de implementación de la política, el buen uso de la información apropiada permitirá encara cuestiones que pudieron no haber sido observadas en su diseño, haciendo posibles los ajustes y correcciones necesarias.

Por otro lado, la disponibilidad y acceso a la información es un elemento que hace posible la aplicación de otros Principios del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas, tales como la participación y la certeza de no estar incurriendo en situaciones de discriminación. En ese sentido, debe resaltarse el deber del estado de comunicar a la ciudadanía la existencia y disponibilidad de la información, considerando que, generalmente, las políticas públicas se dirigen a sectores de la población para los que el acceso a ella no es habitual ni apreciado como un derecho.

La información que se requiere no consiste simplemente en la acumulación de los registros propios de la actividad pública, sino que refiere a un sistema integrado y coordinado de antecedentes que permita su utilización efectiva para los distintos objetivos planteados en la dimensión interna, esto es su uso para efectos de la evaluación y optimización permanente de la política, como para la dimensión externa, es decir asegurar la transparencia de sus procesos y la rendición de cuentas.

La adecuada producción y uso de la información también facilita la coordinación de las agencias públicas, especialmente cuando los objetivos de la política tienen, como en el caso, carácter transversal.

La información es especialmente crucial a los efectos del monitoreo y evaluación de la política. En ese sentido, en el ámbito de los derechos humanos ha habido un esfuerzo progresivo para elaborar indicadores que permitan la apreciación de sus resultados desde esa perspectiva. La expresión institucional más acabada de estos esfuerzos está en los indicadores propuestos por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y el Grupo de Trabajo del Protocolo de San Salvador sobre políticas sociales, los que han sido aprobados por los estados de la región, los que deberán comenzar a utilizarlos.

Debe tenerse presente que los indicadores de derechos humanos, si bien miden los aspectos socioeconómicos involucrados en la política, su objetivo principal es la evaluación del cumplimiento del estado y sus agencias en el respeto, protección y promoción de tales derechos. En otros términos, los indicadores de derechos humanos miden los aspectos materiales en la evaluación de la política pública, dirigen su aplicación y resultados a la medida en que aquellos involucran el cumplimiento de las obligaciones del estado a su respecto.

Con esa finalidad los indicadores de derechos humanos en la evaluación de las políticas públicas pueden ser estructurales, los que miden los marcos normativos e institucionales y las compromisos generales y planes estratégicos del estado para cumplir sus compromisos en la materia; de procesos, que evalúan el esfuerzo empeñado por el estado en este cometido, normalmente en cuanto a los recursos

materiales y humanos involucrados; de resultados, los que miden los logros efectivos obtenidos en ese empeño y el impacto concreto en la realidad sobre la que se despliega; y los indicadores relativos a los Principios Transversales de derechos humanos, tales como los que se aplican en el enfoque de derechos humanos en las políticas públicas, los que son más complejos pues no se abocan sólo a los objetivos específicos de la política, sino que evalúan permanentemente su cumplimiento en el despliegue de las distintas fases de dicha política.

6. La protección prioritaria a grupos en situación de discriminación histórica

Como se ha señalado, la igualdad en materia de derechos humanos es una igualdad substantiva, es decir, supone la aplicación de medidas diferenciadas de acuerdo a las condiciones específicas de cada grupo o sector, de manera que el resultado de aquellas sea una efectiva igualdad en el ejercicio y goce de derechos.

En esa dirección, las políticas públicas con enfoque de derechos humanos deben priorizar la atención de aquellos sectores y grupos que, por razones estructurales, culturales o históricas, padecen una condición de mayor vulnerabilidad y los diseños de tales políticas deben ser los adecuados para hacerse cargo de tales especificidades.

Por lo anterior, en este tipo de políticas, aspectos como la participación efectiva de los grupos destinatarios se vuelve crucial para la adopción de los instrumentos que caracterizarán la política. Esto es especialmente relevante considerando las limitaciones en la disponibilidad de los recursos públicos, por lo que la priorización de estos grupos en las decisiones presupuestarias debe ser un factor esencial a la hora de las decisiones.

Asimismo, tanto en la fase de implementación como en la de monitoreo y evaluación cobra importancia la calidad de la información disponible en el sentido de que debe ser capaz de fundar medidas y evaluar sus resultados en un contexto de condiciones particulares en las que se desenvuelven los grupos destinatarios, que normalmente, por sus condiciones históricas de exclusión o discriminación, son diferentes a las que caracterizan a la población general. Cuando se trata de políticas públicas de carácter transversal, sus fases deben acometer el desafío especial de coordinación de las agencias en la debida priorización de estos grupos en el cumplimiento de sus respectivos cometidos institucionales, comenzando por identificarlos en sus propios ámbitos de acción.

7. La inclusión de la perspectiva de género y diversidad

En los últimos años, en el ámbito de los derechos humanos se ha venido dando una especial y fundad importancia las formas de discriminación que afectan particularmente a las mujeres y a las personas con orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género diversas o no normativas.

Es en esa perspectiva que se ha incorporado como principio de un enfoque de políticas públicas la consideración a la variable de género en todas sus fases. La discriminación histórica que afecta a las mujeres, por razones culturales, se expresa de maneras no siempre evidentes ni fáciles de identificar. La gestión dirección de la política pública cumple un rol esencial en prevenir los sesgos que en esta materia puedan tener quienes están a cargo de su implementación.

Por esta razón, la atención que se debe prestar a esta variable debe ser permanente y abarcar, por ejemplo, la distribución de los recursos humanos en la dirección e implementación de la política y los mecanismos finales de su ejecución, los que con frecuencia ven menoscabados sus resultados por el contexto de discriminación en el ámbito donde la política se despliega.

La diversidad también incorpora aspectos culturales, étnicos, de edad, de orientación sexual y otros, por lo que en el diseño e implementación y de evaluación de la política la participación de estos grupos puede contribuir poderosamente a la disponibilidad de la información necesaria[12].

[12] Informe preparado por Yerko Ljubetic, consultor de Derechos humanos en ILPES-CEPAL.

II. Caja de herramientas

En este capítulo, se proponen un conjunto de preguntas y sugerencias para facilitar el proceso de inclusión de enfoques transversales en los Planes Estratégicos institucionales (PEI) de las instituciones gubernamentales del país.

Es importante en el uso de esta caja de herramientas, tener en cuenta los marcos legales vigentes en el país, relacionados a cada uno de los enfoques utilizados, así como las agendas internacionales que acompañan a estos enfoques; por este motivo, en un anexo de este documento, se encontrarán recursos que permitan adoptar esas consideraciones.

Es conveniente que el órgano encargado de velar por la implementación de los enfoques transversales en los PEI (Jefatura de Políticas transversales del MEPyD) cuente con asesoría temática de cada uno de los enfoques para que no se reproduzcan las prácticas de "sectorializar los enfoques", sino que sea el órgano coordinador el que supervise el cumplimiento de la incorporación de estos enfoques, sin constituirse cada uno de ellos en "propiedad" de un ministerio, sino que cada ministerio que elabore su PEI se "impregne" de los contenidos transversales que se necesitan incorporar, para resguardar en cada ejercicio interno de la institución y en cada práctica de intervención al exterior de la institución, la presencia de una mirada que responda a prácticas de sostenibilidad ambiental, igualdad de género, medidas para prevenir riesgos, cohesión territorial de forma tal de que el territorio nacional cierre brechas entre regiones, respeto a los derechos humanos y la presencia de la participación social en las decisiones que se adopten.

A. Transversalidad de género

Todos los planes, programas, proyectos y políticas públicas deberán incorporar el enfoque de género en sus respectivos ámbitos de actuación, a fin de identificar situaciones de discriminación entre hombres y mujeres y adoptar acciones para garantizar la igualdad y la equidad de género.

Cuadro 1
Preguntas orientadoras: transversalización de género

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico[a]	1. ¿El plan fue realizado con el asesoramiento de personal experto en género/mecanismo rector de las políticas de género/área de género/ asesoría externa en género?	- Mantener reuniones de intercambio con el Ministerio de la Mujer para incorporar las problemáticas de género en el sector. - Elaborar el plan en forma conjunta con la unidad o área experta en género del organismo. Esto implica involucrar la unidad desde el inicio en el diagnóstico de la situación problema a atender por el plan, hasta la evaluación del mismo. - Realizar junto a la unidad de género y el Ministerio de la Mujer un diagnóstico sobre las desigualdades de género que se presentan en el sector de intervención del organismo para detectar las problemáticas de las mujeres y definir objetivos de mejora de su situación. Este documento sirve como línea de base para medir los avances del plan en las brechas de género.
	2. ¿Se realizó alguna consulta a la sociedad civil de mujeres/feminista para la detección de necesidades y demandas específicas de género en el sector?	- Implementar instancias de consulta con las organizaciones de mujeres o feministas y la academia especializada durante el diseño del plan, recogiendo los intereses de los territorios vinculados al sector.
	3. ¿Se incluyeron normativas y compromisos nacionales e internacionales referidas a la igualdad de género en el sector?	- Retomar problemáticas y objetivos de género para el sector planteados en el PLANEG III e incluirlos en el plan. - Consultar fuentes de información específicas, informes, diagnósticos de género del sector. - Integrar en el marco normativo del plan compromisos regionales derivados de la Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe.
	4. ¿Se especifican “hombres y mujeres” como parte de “a quienes van dirigidos” los productos y servicios?	- Identificar problemáticas específicas de las mujeres en el sector, en base a la información disponible y a las consultas realizadas, antecedentes académicos, entre otros. - Definir objetivos específicos dirigidos a las mujeres y a transformar las desigualdades de género. Por ejemplo: aumentar el acceso a recursos (ingresos, apoyos, formación, tierras, vivienda, préstamos, servicios de salud, exámenes médicos, medicamentos), aumentar su poder de decisión, aumentar su autonomía económica, aumentar su autonomía física.
	5. ¿Se incluyen valores relacionados con la igualdad de género como respeto a la diversidad, justicia, vida libre de violencia, corresponsabilidad en los cuidados, entre otros?	- Incluir en los objetivos del plan su promoción de la igualdad de género, de la mayor justicia social, del respeto a la diversidad, la contribución del plan a la corresponsabilidad de género en los cuidados, la contribución del plan a la promoción de una vida libre de violencia basada en género, así como acciones para promoverlos.
	6. ¿Está el documento redactado con un lenguaje no sexista y sensible al género?	- Revisar la redacción de todo el documento teniendo en cuenta que el lenguaje inclusivo no sólo implica el desdoblamiento del par femenino/masculino para visibilizar a las mujeres cuando es necesario, sino que implica también incluir y visibilizar los intereses y necesidades de las mujeres. Además, no sólo remite al lenguaje escrito sino a las imágenes e infografías utilizadas, las que deben evitar reproducir estereotipos de género, racistas o clasistas.
	7. ¿La información recopilada facilita la realización una descripción adecuada de la situación de hombres y mujeres que permita determinar los distintos roles, posiciones, ejercicio de derechos en el ámbito de actuación del Plan que son producto de las desigualdades de género?	- Incluir en el plan, al inicio, cuando se describe la situación del país referida al sector de intervención del organismo, un apartado sobre cómo se expresan las desigualdades de género en el sector. - Para conocer cómo las desigualdades de género se manifiestan en el sector de intervención del plan realizar un diagnóstico de género, o una búsqueda y lectura de informes específicos de género del sector, asesorarse con personas y organismos expertos, incluida la sociedad civil y academia para definir objetivos y acciones que contribuyan a revertir las desigualdades de género identificadas en el sector.
	8. ¿Se efectúa un análisis de los datos aplicando un enfoque de género? (las condiciones subyacentes en las similitudes y diferencias encontradas entre hombres y mujeres, así como entre las propias mujeres).	- En el apartado del plan que presenta las desigualdades de género utilizar conceptos de la teoría de género, como, por ejemplo: división sexual del trabajo, socialización de género, segregación horizontal y vertical, ámbito productivo y reproductivo, socialización de género, desigualdades estructurales, desigualdades en el uso del tiempo. Estos conceptos se utilizan para explicar la situación de desventaja de las mujeres en el problema que aborda el plan. Se utilizan evidencias de desigualdades de género específicas del sector generadas por la academia especializada o la información oficial de la oficina de estadísticas.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico[a]	9. ¿El análisis de género se ha realizado desde la consideración a otros ejes de desigualdad? (nivel socio económico, área geográfica de residencia, grupos etarios, origen étnico, tipo de hogar, niños a cargo, etc.).	- Incluir en el plan, al inicio en el apartado de desigualdades de género, información acerca de grupos especialmente vulnerables, por ejemplo, las mujeres pobres, afro, en situación de discapacidad, en situación de violencia de género, jefas de hogar, entre otras. - Definir objetivos y acciones en el plan que refieran a estos grupos vulnerables de mujeres.
	10. ¿Se consideraron las prioridades del PLANEG III?	- Incluir en el plan objetivos y acciones para las áreas prioritarias del PLANEG III, estas son: educación para la igualdad, salud integral de las mujeres, autonomía económica, ciudadanía, democracia y participación política y social, igualdad de género y medio ambiente, violencia de género contra las mujeres, tecnologías digitales para la autonomía de las mujeres.
	11. ¿Se formulan objetivos que atienden a las necesidades específicas identificadas en hombres y mujeres?	- Definir explícitamente objetivos para contribuir a revertir las desigualdades de género mencionadas en el diagnóstico del sector. Definir acciones concretas, responsables y presupuesto asignado. Por ejemplo: implementar un servicio de cuidados de niños/as durante las capacitaciones a mujeres emprendedoras que cubra el horario de las mismas permitiendo a las mujeres sostener su participación, reducir el IVA a los productos de higiene menstrual, implementar una licencia de medio horario luego de la culminación de la licencia de maternidad, capacitar a las trabajadoras domésticas para fortalecer su acción sindical, etc.
	12. ¿La formulación de resultados permite mostrar los efectos positivos para avanzar hacia la igualdad de género?	- Definir resultados hacia la reducción de las brechas de género identificadas y generar la información necesaria para medirlos y rendir cuentas sobre ellos. Por ejemplo: aumentar en un 50% la proporción de mujeres titulares de los emprendimientos.
	13. ¿Se tienen en cuenta las cuestiones relacionadas a violencia de género dentro del sector y/o la institución?	- Incluir en el Plan, en el inicio cuando se presenta la situación del país sobre el sector de intervención del organismo, en el apartado de desigualdades de género, información sobre cómo afecta la VBG el ejercicio de derechos de las mujeres para ese sector de intervención estatal. - Generar instancias de discusión del plan con organismos responsables de abordar la VBG (violencia basada en género) para incluir sus consideraciones y para incluir acciones articuladas en el plan. - Definir en objetivos y acciones específicas para atender a las mujeres que viven situaciones de VBG en coordinación con los organismos responsables de la prevención, abordaje y sanción. Por ejemplo: se destinará un 20% de los cupos del programa laboral a mujeres en situación de VGB que son acompañadas por los servicios estatales de respuesta.
	14. ¿Están los indicadores desagregados por sexo y edad? ¿Se incluyen indicadores claves desde el enfoque de género como el tipo de hogar, la presencia de niños y niñas en los hogares, la asistencia a centros de cuidado de las personas con dependencia, las tasas de actividad, empleo y desempleo por sexo, entre otros? ¿Están los indicadores desagregados por otras características sociales que puedan agravar la realidad de las mujeres (origen étnico, pobreza, zona de residencia, tipo de hogar, entre otros)?	- En el diagnóstico medir indicadores sobre la población destinataria de los planes, prestaciones o servicios del organismo según sexo para establecer una línea de base sobre la cual se medirán los avances que logra el plan. Identificar posibles desigualdades de género, por ejemplo, un menor acceso a planes, programas, servicios de las mujeres, de las mujeres pobres, de las mujeres con hijos pequeños, de las mujeres rurales, de las mujeres afrodescendientes, entre otros. - Diseñar mejoras de los registros administrativos que relevan información de los planes, programas y servicios que ofrece el organismo a la ciudadanía para poder generar nueva información pertinente al enfoque de género. - Diseñar encuestas o relevamientos de identificación de necesidades específicas de las mujeres relativas al sector de intervención del organismo junto con la Oficina Nacional Estadística.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 2: gestión institucional	15. ¿Se incluyen indicadores de género cuantitativos y cualitativos?	- Ejemplos de Indicadores cualitativos: normativa que obliga a transversalizar el enfoque de género en la currícula aprobada, Ley que garantiza el pleno ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos aprobada y promulgada, Protocolo de actuación para la prevención y abordaje de casos de acoso sexual laboral aprobado, Sala de lactancia instalada en el organismo. - Ejemplos de Indicadores cuantitativos: distribución porcentual de participantes del programa según sexo, Proporción de mujeres titulares de las viviendas adjudicadas, Proporción de mujeres que accedieron a un empleo formal luego de realizar la capacitación ofrecida por el organismo, Proporción de mujeres participantes del programa que dejaron de participar por sus responsabilidades de cuidado, Nivel de satisfacción con el servicio según sexo, Proporción de docentes formados/as en género, Proporción de Escuelas que implementan currícula con enfoque de género, Proporción de gobiernos municipales con agendas compartidas con el Ministerio de la Mujer, entre otros.
	16. ¿Se utilizan indicadores del PLANEG III relacionados al sector, especialmente aquellos en los que la institución aparece como responsable dentro del plan?	- Incorporar los indicadores del PLANEG III relacionados al sector de intervención del organismo en el plan estableciendo metas anuales de logros.
	17. ¿Está prevista la rendición de cuentas a la ciudadanía incluyendo organizaciones sociales de mujeres/feministas sobre los objetivos de género planteados en el plan y sus resultados e impactos?	- Planificar eventos públicos de rendiciones de cuentas anuales que convoquen a las organizaciones sociales de mujeres y feministas, así como a la academia feminista para informar los avances de los objetivos de género del plan. Elaborar y difundir previamente a los encuentros informes con toda la información detallada para que la sociedad civil concurra con la información leída.
	18. ¿El plan fue realizado con el asesoramiento de personal experto en género/mecanismo rector de las políticas de género/área de género/asesoría externa en género?	- Realizar un análisis de fortalezas y debilidades de la institución para hacer frente a los objetivos de igualdad de género. - Instalar un punto focal experto-a en género en la institución. - Incorporar en la misión o visión institucional mención específica la contribución de la institución a la disminución de las desigualdades de género o promoción de la igualdad de género. - Incorporar a los objetivos institucionales la disminución de las desigualdades de género. - Implementar formación en género al personal de planificación, y de monitoreo y evaluación de forma prioritaria para luego incluir al resto de áreas estratégicas y al total del funcionariado. - En los presupuestos institucionales anuales incorporar y asegurar el financiamiento para las estrategias, programas o proyectos que se dirigen a disminuir las desigualdades de género. - Instalar y coordinar una Mesa de Trabajo, Consejo, Comité Consultivo o cualquier otra institucionalidad consultiva de diálogo con la sociedad civil de mujeres y academia especializada (garantizando su diversidad) con el objetivo de recibir asesoramiento permanente e incluir sus demandas en el plan. Adjudicar recursos institucionales a la gestión de este mecanismo participativo (Secretaría técnica) para garantizar su funcionamiento periódico, la comunicación fluida con la sociedad civil, el registro y envío de actas, la sistematización de los aportes recibidos y de cómo fueron considerados por la institución, etc. - Implementar al menos dos reuniones anuales de este ámbito consultivo para discutir los avances del plan y recoger la mirada de la sociedad civil y sector académico para encauzar acciones que no estén mostrando impactos en los resultados esperados.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: monitoreo y evaluación	19. ¿El plan fue realizado con el asesoramiento de personal experto en género/mecanismo rector de las políticas de género/área de género/ asesoría externa en género?	- Mantener al menos dos reuniones anuales de intercambio con el Ministerio de la Mujer/expertas género/ unidad de género sobre avances en los objetivos y acciones incluidas en materia de género. - Monitorear las acciones definidas y realizar ajustes, acciones correctivas, para un mayor avance en las metas establecidas si hay estancamiento a partir de los aportes del Ministerio de la Mujer/expertas género/ unidad de género. Realizar al menos dos reuniones anuales, una por semestre con estos organismos. - Evaluar y analizar junto al Ministerio de la Mujer/expertas género/ unidad de género el cumplimiento de objetivos y metas de género. Recibir la retroalimentación y asesoramiento e integrarlos para futuros planes. Realizar al menos un taller de jornada completa donde se presenten los resultados alcanzados y se intercambie acerca de los mismos y las mejoras hacia un nuevo plan. - Medir los avances en los indicadores de reducción de brechas de género y definir acciones que permitan superar los estancamientos o retrocesos.
	20. ¿Se realizó alguna consulta a la sociedad civil de mujeres/feminista para la detección de necesidades y demandas específicas de género en el sector?	- Mantener al menos dos reuniones anuales de intercambio con organizaciones de mujeres o feministas y academia especializada sobre avances y dificultades en el logro de los objetivos y la implementación de las acciones incluidas en materia de género. - Evaluar los avances en los indicadores de reducción de brechas de género y rendir cuentas sobre los mismos a la ciudadanía. - Monitorear y realizar ajustes, acciones correctivas, para un mayor avance si hay estancamiento a partir de los aportes de sociedad civil y academia. - Intercambiar con sociedad civil de mujeres y academia especializada sobre los logros en relación a los objetivos propuestos (ejemplo: cuánto se redujeron las brechas de género diagnosticadas en la línea de base) y recibir retroalimentación y asesoramiento para futuros planes. Realizar al menos un taller de jornada completa de intercambio.
	21. ¿Se incluyeron normativas y compromisos nacionales e internacionales referidas a la igualdad de género en el sector?	- Implementar y monitorear acciones vinculadas a los ODS y PLANEG. - Implementar y monitorear acciones vinculadas a estudios específicos del género del sector. - Se evalúa cumplimiento de objetivos vinculados a los ODS y PLANEG. - Implementar y monitorear las acciones vinculadas a los compromisos regionales. - Se evalúa cumplimiento de objetivos vinculados a estudios específicos del género del sector.
	22. ¿Se especifican “hombres y mujeres” como parte de “a quienes van dirigido” los productos y servicios?	- Implementar y monitorear acciones dirigidas mejorar la situación de desventaja de las mujeres en el sector de intervención de la institución, corregir acciones para alcanzar las metas establecidas. - Evaluar el cumplimiento de los objetivos vinculados a los compromisos regionales. - Medir cómo evoluciona el acceso de las mujeres a los recursos y oportunidades, corregir y fortalecer las acciones para lograr los cambios esperados en los indicadores medidos en la línea de base. - Evaluar los impactos logrados respecto a los buscados en la situación de las mujeres.
	23. ¿Se incluyen valores relacionados con la igualdad de género como respeto a la diversidad, justicia, vida libre de violencia, corresponsabilidad en los cuidados, entre otros?	- Implementar acciones y monitorear el avance hacia la contribución del plan en dichas dimensiones (reparto de los cuidados, vida sin violencia, generación de ingresos propios, acceso a recursos —tierra, préstamos, asesoramiento, servicios de salud, formación, etc. - Evaluar el impacto en aumento de acceso de las mujeres a recursos, poder, mayor autonomía, corregir para lograr los cambios esperados (comparando indicadores con la línea de base medida en el diagnóstico de género).
	24. ¿Está el documento redactado con un lenguaje no sexista y sensible al género?	- Revisar acciones de comunicación, difusión, elaboración de informes, etc. para controlar que se realizan con lenguaje inclusivo. - Evaluar el impacto del plan hacia la contribución de dichos valores.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: monitoreo y evaluación	25. ¿La información recopilada facilita la realización una descripción adecuada de la situación de hombres y mujeres que permita determinar los distintos roles, posiciones, ejercicio de derechos en el ámbito de actuación del Plan que son producto de las desigualdades de género?	- Implementar acciones para reducir las desigualdades de género identificadas en el diagnóstico y línea de base. - Revisar que el informe de evaluación del Plan se redacta con lenguaje inclusivo
	26. ¿Se efectúa un análisis de los datos aplicando un enfoque de género? (las condiciones subyacentes en las similitudes y diferencias encontradas entre hombres y mujeres, así como entre las propias mujeres)	- En los informes de monitoreo utilizar estas nociones teóricas para su interpretación. - Evaluar las acciones para reducir las desigualdades de género mencionadas (comparando indicadores de línea de base del diagnóstico a indicadores medidos al final del plan).
	27. ¿El análisis de género se ha realizado desde la consideración a otros ejes de desigualdad? (nivel socio económico, área geográfica de residencia, grupos etarios, origen étnico, tipo de hogar, niños a cargo, etc.)	- En los informes de monitoreo dar cuenta del avance en las acciones destinadas a las mujeres más vulnerables. - En el informe de evaluación del plan utilizar estas nociones teóricas para su interpretación.
	28. ¿Se consideraron las prioridades del PLANEG III?	- En los informes de monitoreo dar cuenta del avance en las acciones que tributan a las prioridades del PLANEG III. - En el informe de evaluación dar cuenta del impacto o los logros del plan en las acciones destinadas a las mujeres más vulnerables.
	29. ¿Se formulan objetivos que atienden a las necesidades específicas identificadas en hombres y mujeres?	- En los informes de monitoreo dar cuenta del avance en las acciones incluidas en el plan para disminuir las desigualdades de género. - En el informe de evaluación dar cuenta del impacto o los logros en las acciones que tributan a las prioridades del PLANEG III.
	30. ¿La formulación de resultados permite mostrar los efectos positivos para avanzar hacia la igualdad de género?	- Monitorear el avance hacia las metas de reducción de las brechas de género definidas y corregir aquello que no está permitiendo avanzar hacia la meta. - En el informe de evaluación dar cuenta de los logros en las acciones incluidas en el plan para disminuir las desigualdades de género.
	31. ¿Existe algún resultado específico de género?	- Evaluar los logros de las metas de reducción de las brechas de género definidas y presentar mejoras para los futuros planes analizando qué es lo que se debe mejorar para lograr la meta.
	32. ¿Se tienen en cuenta las cuestiones relacionadas a violencia de género dentro del sector y/o la institución?	- Monitorear el avance de las acciones de contribución con la situación de las mujeres en situación de VBG definidas y corregir aquello que no está permitiendo avanzar hacia las metas.
	33. ¿Están los indicadores desagregados por sexo y edad? ¿Se incluyen indicadores claves desde el enfoque de género como el tipo de hogar, la presencia de niños y niñas en los hogares, la asistencia a centros de cuidado de las personas con dependencia, las tasas de actividad, empleo y desempleo por sexo, entre otros? ¿Están los indicadores desagregados por otras características sociales que puedan agravar la realidad de las mujeres (origen étnico, pobreza, zona de residencia, tipo de hogar, entre otros)?	- Implementar acciones y monitorear el avance hacia el cumplimiento de objetivos para reducir las desigualdades identificadas en el acceso a planes, programas o servicios. - Evaluar los logros en las acciones de contribución con la situación de las mujeres en situación de VBG definidas y proponer en el informe de evaluación del Plan mejoras sobre la VBG a tener en cuenta en futuros planes. Logros se refiere a mejoras en los indicadores de (por ejemplo) acceso a patrocinio legal, acceso a acompañamiento psicológico, acceso a formación, trabajo, préstamos, vivienda, servicios de cuidado infantil, etc. Los logros se miden en relación a las metas definidas al inicio del plan sobre cómo se espera impactar con las acciones. - Monitorear cómo funciona el relevamiento de las nuevas variables, aplicación de nuevos formularios de ingreso, que sirven para detectar posibles desigualdades de género en el acceso a planes, programas o servicios que ofrece el organismo. - Evaluar la reducción de desigualdades y la efectividad de las acciones para incluir mejoras en la próxima planificación. - Implementar encuestas o relevamientos de identificación de necesidades específicas de las mujeres relativas al sector de intervención del organismo junto con la Oficina Nacional Estadística - Evaluar la utilidad de las nuevas formas de registro y sugerir mejoras.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: monitoreo y evaluación	34. ¿Se incluyen indicadores de género cuantitativos y cualitativos?	- Monitorear el avance de los indicadores de acuerdo a las metas anuales establecidas e implementar acciones correctivas. - Analizar resultados de las encuestas o relevamientos de identificación de necesidades específicas de las mujeres relativas al sector de intervención del organismo junto con la Oficina Nacional Estadística. Definir nuevos objetivos para futuros planes en función de estos resultados que apunten a reducir desigualdades de género.
	35. ¿Se utilizan indicadores del PLANEG III relacionados al sector, especialmente aquellos en los que la institución aparece como responsable dentro del plan?	- Monitorear el avance de las metas e implementar acciones correctivas. - Evaluar el cumplimiento de metas en los indicadores de género y definir acciones que sean más eficientes en próximos planes.
	36. ¿Está prevista la rendición de cuentas a la ciudadanía incluyendo organizaciones sociales de mujeres/feministas sobre los objetivos de género planteados en el plan y sus resultados e impactos?	- Implementar eventos públicos anuales de rendiciones de cuentas con presencia de organizaciones sociales de mujeres y feministas y academia especializada. Solicitar aportes de las organizaciones y académicas para mejorar el desempeño en estos indicadores. - Evaluar cumplimiento de las metas de los indicadores del PLANEG III. - Evaluar el funcionamiento de estos eventos recogiendo la opinión de las participantes y definir mejoras para el próximo plan.

Fuente: Elaboración propia.

[a] En esta caja de herramientas la etapa de diagnóstico y diseño se fusionaron en etapa 1, con lo cual la caja cuenta a diferencia de las otras propuestas con tres etapas indicadas para elaborar el PEI y no cuatro etapas como escogieron los otros enfoques, de acuerdo al manual de construcción del PEI sugerido por MEPyD.

B. Transversalidad de sostenibilidad ambiental

El enfoque de sostenibilidad ambiental es en la actualidad una necesidad en todo instrumento de gestión pública. Las línea os estratégicas y acciones que se promueven para el desarrollo de una región deben considerar el impacto que ellas tienen en el ambiente.

Cuadro 2
Preguntas orientadoras: sostenibilidad ambiental

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	**Marcos Normativos** 1. ¿El marco legal contempla la sostenibilidad ambiental en su institución? 2. ¿El diagnóstico aborda la compatibilidad con las políticas de sostenibilidad ambiental (coherencia) y es resultado e acciones coordinadas con el Ministerio de Ambiente (coordinación)? 3. ¿El diagnóstico incorpora elementos de la Agenda 2030, específicamente en lo que respecta a la sostenibilidad ambiental? 4. ¿El análisis situacional incorpora en su diagnóstico un análisis de huella de carbono?	- La persona debe ser el centro de las intervenciones desde el análisis del marco normativo institucional y la planificación con enfoque en la gestión por resultados debe considerar los cinco elementos clave de la sostenibilidad ambiental (neutralidad de carbono, transformación digital, gobierno abierto/participación social, patrones de consumo y producción sostenible (circularidad) y conservación de la biodiversidad). - En este paso del proceso, la institución debe revisar el marco legal (leyes y reglamentos), convenios y convenciones internacionales ratificados en República Dominicana, políticas públicas, así como las prioridades establecidas en los instrumentos de planificación global. - Adicionalmente, la institución debe analizar lo mandatado sobre la aplicación de política transversal de la sostenibilidad ambiental.
	Población objetivo e instituciones comprometidas 5. ¿El análisis de la población objetivo (personas, instituciones, ambiente) considera la sostenibilidad y las desigualdades ambientales?	- El centro de las intervenciones públicas es la persona, por tal razón, la institución debe proceder al análisis de su población objetivo. No obstante, es preciso delimitar, en función del análisis del marco normativo vigente, qué tipo o tipos de población le corresponde atender a la institución (personas, instituciones y ambiente).

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	**Problemática relacionada a la población objetivo de la institución** 6. ¿La institución puede identificar problemas clave que deben abordarse para avanzar en la sostenibilidad ambiental en el país? 7. ¿Las soluciones identificadas a los problemas públicos integran la variable sostenibilidad ambiental para su priorización? 8. ¿Cómo se alinean los programas y estrategias priorizados con el Compromiso 2050 de neutralidad de carbono y el Plan de Acción NDC 2022-2025? 9. ¿Cómo se alinean los programas y estrategias priorizados con la Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad?	- Al realizar un análisis de la problemática que la institución debe atender y las posibles soluciones, se debe prestar atención a la compatibilidad con las políticas asociadas a la sostenibilidad ambiental. Es por ello que conocer el marco legal y compromisos asociados es clave para generar mayor coherencia y coordinación. - El establecimiento de un foro multiactor permite también asegurar que las soluciones a los problemas públicos atiendan al mismo tiempo los objetivos ambientales del país. Por ejemplo, en ocasiones los temas de seguridad se pueden abordar también mejorando las áreas verdes en los barrios. El desarrollo de ciclovías no solo atiende a un problema de movilidad, sino que impacta también en la promoción de la vida saludable de la población. De este modo, cuando aplique, al analizar los problemas y sus posibles soluciones para la priorización de programas y estrategias deben valorarse las acciones que evitan, minimizan y/o restauran los daños posibles sobre el medio ambiente y los recursos naturales y priorizar aquellas que tengan mayor coherencia con las políticas y compromisos país de sostenibilidad ambiental.
Etapa 2: diseño institucional	**Resultados** 10. ¿Los cambios deseables en las condiciones o características del grupo poblacional contemplan criterios de sostenibilidad ambiental? 11. ¿La secuencia de los resultados definidos en función de los caminos causales priorizados están alineados con los compromisos país de sostenibilidad ambiental? 12. ¿Los programas y proyectos estratégicos están alineados con el Compromiso 2050 de neutralidad de carbono y el Plan de Acción NDC 2022-2025? 13. ¿Los programas y proyectos estratégicos de la institución toman en cuenta los lineamientos de la Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad?	- La estrategia institucional también definida como la fase de diseño comprende en el conjunto de tareas orientadas a la definición clara y esquemática de la Estrategia, en función a resultados y productos, que la institución debe adoptar en función de la condición de interés o problemática priorizada. Esta Estrategia permite alinear los esfuerzos presupuestarios del Estado en torno al logro de resultados, independientemente de las responsabilidades sectoriales e institucionales en el desarrollo de las intervenciones. Integrar la sostenibilidad ambiental en la etapa de diseño o estrategia institucional requiere conocer los compromisos país en la materia y priorizar las acciones más alineadas con esos objetivos país.
Etapa 3: gestión institucional	**Marco estratégico institucional** 14. ¿Se realizó un análisis de fortalezas, debilidades y barreras de la institución para hacer frente a los objetivos país en materia de sostenibilidad ambiental? 15. ¿La institución ha solicitado formalmente su inclusión en el Programa Gobierno Sostenible para el 2024? 16. ¿Posee la institución objetivos institucionales que abarquen la sostenibilidad ambiental en el ámbito interno? 17. ¿La institución posee metas y objetivos claros respecto de la neutralidad de carbono? 18. ¿En la misión o visión institucional, se hace mención específica a la sostenibilidad ambiental y objetivos país en esa materia? 19. ¿Se toma en cuenta la política de compras verdes en los procesos de compra de la institución?	- El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la gestión institucional debe permitir desarrollar una hoja de ruta para integrar la sostenibilidad ambiental en el quehacer de la institución. - Ello debe contemplar el análisis, cuando corresponda, de los cinco elementos clave identificados para integrar la sostenibilidad ambiental: neutralidad de carbono, transformación digital, gobierno abierto, patrones de consumo y producción sostenible (circularidad) y conservación de la biodiversidad. - De este modo, las intervenciones públicas priorizadas cumplirán con los criterios de coherencia y coordinación, elementos esenciales de la gestión por resultados. - La inclusión formal de la institución en el Programa Gobierno Sostenible (por iniciar en 2024) es una oportunidad para alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de sostenibilidad nacional.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: gestión institucional	**Modelo de gestión institucional**	
	20. ¿La institución cuenta con recursos humanos para abordar la sostenibilidad ambiental?	
	21. ¿La institución cuenta con instancias formales de coordinación con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y el MEPyD para la transversalización de la sostenibilidad ambiental en su PEI?	
	22. ¿En el presupuesto anual se asegura financiamiento para la formación de capacidades en los equipos para la transversalización de la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de proyectos en esa línea?	
	Análisis de actores y mecanismos de coordinación	
	23. ¿El PEI define mecanismos de coordinación con los actores vinculados a la sostenibilidad ambiental?	
	24. ¿El PEI define una instancia permanente de diálogo o foro multiactor para abordar las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental?	
Etapa 4: monitoreo y evaluación	25. ¿Se han definido indicadores para el monitoreo de los impactos en materia de sostenibilidad ambiental que tiene el PEI?	- El enfoque de gestión por resultados conlleva en su ciclo de implementación, la demostración sobre el avance y logro de los resultados planificación, por lo tanto, las instituciones deben implementar un sistema de monitoreo y evaluación para dar cuenta sobre los avances en los productos y el logro de los resultados con base en indicadores objetivamente verificables.
	26. ¿Se han establecido mecanismos de rendición de cuentas para la transversalización de la sostenibilidad ambiental en el PEI?	
	27. ¿Se socializan los resultados de las evaluaciones hechas del PEI entre los actores claves de la sociedad?	- Para medir efectivamente la integración de la sostenibilidad ambiental en la planificación estratégica se requiere construir indicadores que permitan efectivamente evaluar el objetivo de minimizar y/o restaurar los daños posibles sobre el medio ambiente y los recursos naturales. Los indicadores pueden apuntar a medir la huella de carbono de la institución, acciones para la reducción de emisiones, compras verdes, tasas de forestación, personal para llevar adelante la gestión ambiental, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

C. Transversalidad de la cohesión territorial

En el diseño y gestión de las Políticas públicas deberá incorporarse la dimensión de la cohesión territorial y asegurar la necesaria coordinación- articulación entre dichas políticas, a fin de promover un desarrollo territorial más equilibrado mediante la dotación de infraestructura, servicios y capacidades necesarias para impulsar el desarrollo de las regiones y los municipios menos prósperos promocionar estrategias regionales de desarrollo que aprovechen la diversidad regional, con el concurso de los gobiernos locales y actores sociales, económicos y políticos de cada región.

Cuadro 3
Preguntas orientadoras: cohesión territorial

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	**Marcos Normativos** 1. Revisar Agendas internacionales ODS. 2. Revisar Estrategia de Montevideo (2016). 3. ¿El PEI incorpora los lineamientos establecidos en el Plan nacional de infraestructura 2020-2030? 4. El PEI incorpora en su diagnóstico la definición de las regiones únicas de planificación (END).	- Se sugiere utilizar una modalidad de reporte y/o diagnóstico que se inspire en los informes nacionales voluntarios de ODS. - Se sugiere revisar el ODS 11 en relación con la meta 11.3 preguntando ¿Cómo aporta la información que surge del diagnóstico hecho en el PEI a tener una urbanización inclusiva y sostenible y para la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos? - Se sugiere considerar la necesidad de fortalecer la institucionalidad en la que se desenvuelven las instituciones que desarrollan sus PEI mediante el diseño de políticas multidimensionales e integrales de igualdad de género. - Se sugiere declarar de forma explícita las relaciones que se identifiquen entre el PEI y el plan nacional de infraestructura, clasificándolas en a lo menos dos tipos: relaciones convergentes o divergentes. - Se recomienda utilizar las regiones únicas de planificación en el diagnóstico del PEI para detectar si existen problemas, potencialidades o limitaciones que se expresen efectivamente en esa escala.
	Población objetivo e instituciones comprometidas 5. Los PEI diseñados por su institución, ¿Identifican a los actores territoriales claves? 6. ¿El PEI define desigualdades que se expresen a nivel territorial? 7. El diagnóstico de los PEI ¿Distingue la situación y/o desigualdades que se presentan entre los territorios? 8. ¿El diagnóstico del PEI toma en cuenta una identificación de la situación de cuencas hidrográficas? 9. ¿El diagnóstico del PEI toma en cuenta una identificación de la situación zonas costeras?	- Se sugiere que los PEI confeccionen un análisis de actores en donde logren distinguir los actores claves y concentrar en ellos los esfuerzos o definir estrategias diferenciadas para con ellos. - Se recomienda que los PEI definan o identifiquen diferentes tipos de desigualdades a nivel territorial, es decir que incluyan otras variables y no solamente ingresos, inversión o población (de preferencia otras variables no cuantitativas). - Se sugiere que los PEI se haga el esfuerzo por identificar de manera lo más detallada posible territorios o espacios al interior de las unidades administrativas que tengan condiciones de especial desigualdad. - Se recomienda la incorporación del enfoque de cuencas hidrográficas en donde el centro de la planificación está dado por el recurso agua y los recursos naturales dentro de una cuenca hidrográfica. La importancia de este enfoque es que se reconoce la interconexión de los recursos naturales y humanos dentro de la cuenca. - Se sugiere que el PEI identifique estrategias diferenciadas para los territorios que tengan la condición de borde costero. - Es recomendable que la planificación desarrollada por la institución dialogue con los procesos que están en marcha en otras instituciones en relación con el mismo territorio en condición costera. Por lo tanto, se solicita identificar ¿qué instituciones están actualizando sus PEI y focalizan su accionar en ese borde costero? - Identificar ¿Qué información es posible compartir o se requiere de otras instituciones respecto del borde costero?
	Identificación de problemas y condiciones de interés 10. ¿Su institución considera las demandas territoriales en la elaboración de su PEI? 11. ¿Se consideran información generadas por las oficinas territoriales de su institución para los procesos de planificación? 12. ¿Se han considerado los planes municipales realizados en los territorios para los procesos de planificación institucional?	- Se recomienda que el PEI pueda identificar las problemáticas más importantes de cada territorio las cuales se derivan de los propios procesos de planificación territorial. - Se recomienda utilizar la información de registros administrativos que se origina en las oficinas territoriales de la propia institución y triangularla con otras fuentes de información para asegurar su validez. - Es aconsejable que en los PEI institucionales se puedan "visualizar" objetivos de desarrollo que provienen de planes locales. Esta condición refuerza la coordinación y ayuda a hacer explícitos los retos de corto y largo plazo.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	13. ¿Se realiza un análisis de los impactos que las estrategias, programas y proyectos considerados en el PEI pueden tener en la disminución de las desigualdades territoriales? 14. ¿Se realiza un análisis de los impactos que las estrategias, programas y proyectos considerados en el PEI pueden tener en la generación de capacidades en las regiones con menores indicadores de desarrollo?	- Se sugiere que la institución desarrolle un repositorio de planes y documentos asociados a la planificación que le permita organizar la información y generar una gestión del conocimiento. Es posible utilizar herramientas de código libre como https://www.zendesk.com/service/help-center/. https://www.atlassian.com/software/jira. - Se recomienda diseñar y monitorear un sistema de indicadores que permita medir los impactos territoriales de las estrategias que se definen en el PEI. - Se considera como necesario que en el PEI se incorporen actividades regulares de capacitación a las entidades territoriales con el objeto de articular metodologías de diagnóstico o la definición de mecanismos de medición. - Se recomienda que las instituciones hagan esfuerzos por desarrollar capacidades en materia de metodologías y técnicas de evaluación del impacto de sus estrategias. Estos esfuerzos pueden planificarse en conjunto con las entidades territoriales para de esa manera generar una masa crítica que demande esos temas al nivel central.
Etapa 2: diseño de estrategia institucional	**Insumos** 15. ¿Las demandas de carácter sectorial identificadas en los procesos de planificación municipal se han incorporado en la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales y Sectoriales?	- Se recomienda revisar planes y diagnósticos municipales. - Se recomienda realizar entrevistas a actores locales clave. - Se recomienda generar métodos de selección estratégica de demandas sectoriales municipales
	Procesos 16. ¿El PEI incorpora a los municipios como instituciones ejecutoras de las estrategias, programas y proyectos definidos?	- Se recomienda generar mecanismos de gobernanza y coordinación multinivel. - Se recomienda identificar competencias y recursos multinivel, en particular de los municipios.
	Resultados 17. ¿Su PEI formula acciones focalizadas hacia territorios específicos? 18. ¿El PEI hace énfasis en estrategias, programas o proyectos que se dirijan a las áreas rurales? (END). 19. ¿El PEI hace referencia a estrategias, programas o proyectos a ser incorporados en el Plan nacional de ordenamiento territorial?	- Se recomienda identificar brechas territoriales vinculadas con los programas y proyectos específicos de su institución, ya sea rurales como urbanas. - Se recomienda generar una matriz de vínculos de programas y proyectos de la institución con los objetivos y lineamientos del Plan nacional de ordenamiento territorial.
Etapa 3: gestión institucional	**Marco estratégico institucional** 20. ¿Se realizó un análisis de fortalezas y debilidades de la institución para hacer frente a los objetivos de cohesión territorial definidos en la END? 21. Cuando la institución definió objetivos institucionales, consideró en ellos ¿los impactos en la disminución o aumento de las desigualdades territoriales? 22. ¿En la misión o visión institucional, se hace mención específica a la posibilidad de afrontar la cohesión territorial?	- Se recomienda realizar un análisis FODA para identificar ámbitos de acción relevantes de la institución para promover la cohesión territorial. - Se recomienda revisar los objetivos institucionales para incorporar (si no los tienen) objetivos explícitos de reducción de brechas territoriales según el ámbito de competencias de su institución. - Se recomienda revisar la misión institucional para incorporar la dimensión territorial (si corresponde) en la misión y visión. - Se recomienda analizar la estructura organizacional de la institución y determinar si se requieren unidades territoriales. - Se recomienda articular los objetivos, presupuestos y recursos con la identificación de brechas territoriales asociadas con los ámbitos de acción de su institución. - Esta pregunta se relaciona con la 23. Una vez definido si se requieren unidades territoriales se recomienda generar una instancia de coordinación nacional dentro de la institución. - Se recomienda fortalecer capacidades sobre cohesión territorial de los equipos de la institución vía capacitaciones conceptuales, metodológicas y aplicadas. - Se relaciona con las preguntas anteriores. Se recomienda una revisión de la estructura organizacional para determinar si se requieren modificaciones con el propósito de contribuir a impulsar la cohesión territorial.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: gestión institucional	**Modelo de gestión institucional**	
	23. ¿Existen unidades a nivel del territorio encargadas de la implementación del PEI?	
	24. En los presupuestos institucional anuales, ¿Incorpora y asegura el financiamiento para las estrategias, programas o proyectos que se dirigen a disminuir las desigualdades territoriales?	
	25. ¿Existe una unidad especializada en la institución a cargo del enlace con los territorios?	
	26. ¿El PEI incorpora el fortalecimiento de los recursos humanos en materia de cohesión territorial?	
	27. ¿El PEI ha definido la dotación de personal que enfrentará los desafíos de la cohesión territorial?	
	Análisis de actores y mecanismos de coordinación	
	28. ¿El PEI define mecanismos de coordinación con los territorios?	
	29. ¿El PEI define una instancia permanente de dialogo o comunicación con el conjunto de territorios (asociación de municipios, consejos de desarrollo provinciales, etc.)?	
Etapa 4: monitoreo y evaluación	30. ¿Se han definido indicadores para el monitoreo de los impactos en materia de cohesión territorial que tiene el PEI?	- Se recomienda elaborar un sistema de indicadores territoriales relevantes al accionar de la institución. - Se recomienda producir un modelo o marco analítico que contribuya a identificar los impactos en el accionar de la institución en la reducción de brechas territoriales. - Se recomienda generar una instancia permanente de evaluación de los impactos de la institución en la reducción de brechas territoriales, vía un comité o grupo especial territorial. - Se recomienda que el grupo previamente señalado realice actividades de socialización de resultados de evaluaciones.
	31. ¿El PEI incorpora algún mecanismo para evaluar su capacidad de generar cohesión territorial?	
	32. ¿Se sistematizan experiencias o evaluaciones de los impactos que anteriores PEI han tenido en materia de cohesión territorial?	
	33. ¿Se socializan los resultados de las evaluaciones hechas del PEI entre los actores claves en materia de cohesión territorial?	

Fuente: Elaboración propia.

D. Transversalidad de la gestión de riesgos de desastres

Todos los instrumentos de gestión pública deberían contener estrategias de prevención y capacidad de respuesta ante un evento catastrófico, ya sea de origen natural o antrópico.

Cuadro 4
Preguntas orientadoras: gestión de riesgos de desastres

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	1. ¿Se realiza un análisis de los impactos que un posible desastre pueda tener en cada uno de los miembros de la institución, ya sea por rango etario, etnia, discapacidades, lugar de residencia, etc.?	- Contactar al equipo gubernamental encargado de la Gestión de riesgos de desastres con el objetivo de capacitar a los responsables en la elaboración del PEI para entender conceptos básicos en este tema: amenazas, riesgos, vulnerabilidades y exposición. - Construir un mapa de riesgos considerando ubicación geográfica de la institución que lleva adelante el PEI y la ubicación geográfica de la residencia de los actores estratégicos de esa institución, para evaluar riesgos de desplazamiento hacia la institución, ante la ocurrencia de un desastre.
	2. ¿De acuerdo al sector que representa la institución, qué servicios ofrece esta institución a la población?	
	3. ¿Se cuenta con un mapeo de esa población objetivo, ¿considerando los impactos que un desastre pueda tener en ellas, teniendo en cuenta los mismos criterios de clasificación que los de la pregunta 1?	

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	4. ¿Se cuenta con un mapeo de las instituciones con los cuales el sector, deberá coordinarse en el caso de ocurrir un evento desastroso? 5. De acuerdo al área geográfica atendida y la población objeto de intervención, se cuenta con un mapa de riesgo. ¿Qué mecanismos de difusión se utilizan para que sea conocido por todos? 6. ¿Se cuenta asimismo con un mapa de riesgos, considerando la estructura de funcionarios-as del sector, y sus áreas de residencia, teniendo como punto focal el lugar geográfico de la institución? 7. ¿Se tienen identificado los problemas centrales que la institución como órgano rector deberá solucionar? ¿Esos problemas enunciados, tienen alguna vinculación a escenarios posibles de desastres? ¿Cuánto se agravarían esos problemas frente a un evento catastrófico? 8. En el ejercicio de priorización de problemas, ¿la institución ha tenido en cuenta, factores vinculados a riesgos de desastres?	- Conocer los mapas de riesgos nacionales, subnacionales y locales de las áreas geográficas donde la institución realiza sus intervenciones, así como los protocolos de emergencia. - Difundir y visibilizar esos mapas y protocolos en todos los espacios posibles de la institución. - Construir un mapa de instituciones con las que el ministerio o institución que diseña su PEI, debería articularse ante la ocurrencia de un evento desastroso. - Identificar los problemas públicos centrales que aborda la institución que elabora su PEI. - Por cada problema identificado, evaluar escenarios posibles para cumplir con los objetivos fijados para resolver esos problemas, ante la posibilidad de que ocurran desastres. - Generar un plan que considere un conjunto de salidas alternativas para resolver esos problemas frente a la exposición al desastre. - Socializar este ejercicio con todos los servidores públicos de la institución.
Etapa 2: diseño de la estrategia institucional	9. En el diseño de las líneas estratégicas, resultados, productos, e insumos, ¿se considera la gestión del riesgo de desastres, como un enfoque presente en cada eslabón de la cadena? 10. En los Proyectos de la institución considerados en la cadena de valor, ¿está presente la probabilidad de ocurrencia de desastres? 11. ¿Depende solo de nuestra institución (por ejemplo, Ministerio de salud) poder concretar los resultados, ¿considerando los riesgos de desastres? 12. ¿Tenemos que compartir con otros la posibilidad de alcanzar los propósitos que las estrategias plantearon? ¿Con quiénes? 13. ¿Qué alianzas debemos generar? ¿A quiénes debemos convencer de la importancia de este proceso de planificación y el enfoque de GDR para aumentar la convivencia y seguridad en el espacio público?	- Establecer mecanismos de comunicación con otras instituciones (mapeadas en la etapa anterior) para hacer frente a posibles desastres. - Pensar y proponer una estrategia de sensibilización y educación a la población frente al riesgo de desastres. - Establecer y difundir responsabilidades que la institución tiene en la creación del sistema de alerta temprano centralizado y descentralizado del país.
Etapa 3: gestión Institucional	14. Considerando las líneas estratégicas establecidas en la etapa 2, de acuerdo a la rectoría de la institución, y aplicando el FODA para conocer el estado de situación de la institución para hacer frente a posibles soluciones, ¿se ha considerado en el FODA, el enfoque de la gestión de riesgos? 15. ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la institución para hacer frente a desastres? (en lo interno y en relación al servicio a la comunidad). 16. ¿Qué oportunidades y amenazas tiene la institución frente a riesgos de desastres? (en lo interno y en relación al servicio a la comunidad). 17. Cuando la institución definió objetivos institucionales, ¿considera en ellos, la potencial existencia de desastres e impactos en la institución y en el servicio que la institución presta a la población?	- Identificar funcionarios-as de la propia institución, encargados de llevar adelante la actualización de información relevante y comunicación con otras instituciones para hacer frente a eventuales desastres.
Etapa 4: monitoreo y evaluación	18. De la cadena de resultados establecidos en la etapa 2, los indicadores considerados para monitorear y evaluar esos resultados, ¿consideran los potenciales riesgos de desastres? 19. De los componentes o productos que cada Proyecto de la cadena de resultados, ha establecido, ¿los indicadores incorporan los potenciales riesgos de desastres? 20. Del o los objetivos estratégicos que la institución se fijó, ¿se incluyeron indicadores de monitoreo y evaluación que consideren la gestión de riesgos de desastres?	- Monitorear y realizar a través de un tablero de control, seguimiento a las acciones adoptadas en la transversalización del riesgo de desastres en el PEI.

Fuente: Elaboración propia.

E. Transversalidad de la participación social

Deberá promoverse la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana, la equidad de género, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la veeduría social y la fluidez en las relaciones Estado-sociedad.

Cuadro 5
Preguntas orientadoras: participación social

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	**Diagnóstico de la participación** 1. ¿El marco normativo de la institución contempla mecanismos para promover la participación social? 2. ¿El diagnóstico incluye un análisis de las necesidades y demandas sociales y se desarrolla mediante acciones coordinadas con otros organismos que fomentan la participación (coordinación)? 3. ¿El diagnóstico incorpora elementos de la Agenda 2030, específicamente en relación con los principios de inclusión y participación social? 4. ¿El análisis situacional incluye una evaluación de los niveles actuales de participación social y la representatividad de los grupos involucrados? 5. ¿Se han identificado barreras estructurales que limitan la participación social y se proponen medidas para superarlas? 6. ¿La institución ha evaluado el impacto de la participación social en la calidad de las políticas públicas y el fortalecimiento institucional? 7. ¿Las soluciones propuestas para aumentar la participación social consideran mecanismos innovadores y accesibles que respondan a las necesidades de la población objetivo?	- Identificar si existen leyes, reglamentos o normativas internas que establezcan procedimientos claros para garantizar la inclusión de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones. - Evaluar si el diagnóstico reconoce y aborda de manera sistemática las inquietudes de la población y si se apoya en la colaboración interinstitucional para robustecer los procesos participativos. - Determinar si se consideran metas como el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), que promueve el acceso inclusivo a la toma de decisiones, y el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), que fomenta la participación en el desarrollo local. - Examinar si se realiza un estudio para identificar la diversidad, la cobertura territorial, la inclusión y la equidad de género en los procesos participativos de la institución. - Analizar si el diagnóstico contempla factores como la falta de acceso a la información, desigualdad digital o exclusión de ciertos sectores, y cómo se planifica abordar estas limitantes. - Investigar si se han desarrollado métricas o indicadores para medir cómo la participación ha influido en los resultados y en la legitimidad de las acciones gubernamentales. - Analizar si las estrategias incluyen herramientas digitales, actividades presenciales inclusivas o campañas educativas que promuevan la participación.
	Población objetivo 8. ¿Cuáles son los principales problemas o desafíos que enfrenta la comunidad objeto de la participación? 9. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que existen en el contexto actual para esa población? 10. ¿El análisis del contexto y de los actores clave contempla la sostenibilidad social y la cohesión comunitaria? 11. ¿Qué actores clave deben ser involucrados en el proceso? 12. ¿Cómo se integran los objetivos de participación social en los planes estratégicos? 13. ¿Cuáles son las etapas clave del ciclo de elaboración de políticas o toma de decisiones en las que se puede promover y estructurar la participación social de manera efectiva?	**Identificar los problemas y necesidades** - Realizar encuestas, entrevistas, intercambios con los actores clave (ciudadanos, organizaciones sociales, funcionarios públicos) para identificar las principales problemáticas de la comunidad. - Usar técnicas como los grupos focales, mesas de trabajo y dinámicas participativas para generar una comprensión profunda del contexto y las percepciones de los actores. - Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar tanto los factores internos como externos que pueden influir en el proceso de participación.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	**Definición del tipo de participación** 14. ¿Cuál es el objetivo de la participación social en este contexto? 15. ¿Qué nivel de poder o influencia se otorgará a la ciudadanía? 16. ¿Cuál es el grado de participación propuesto (la ciudadanía será informada, consultada o tendrá capacidad de decidir)? 17. ¿Qué recursos se destinarán al proceso participativo? 18. ¿Son accesibles los canales de participación para personas con discapacidades o barreras tecnológicas? 19. ¿La institución identifica los principales desafíos que limitan la participación activa y efectiva de la ciudadanía? 20. ¿Las soluciones propuestas para aumentar la participación social consideran mecanismos innovadores y accesibles que respondan a las necesidades de la población objetivo?	**Involucrar a los actores clave** - Asegurar que los actores relevantes (gobierno, ONG, comunidad local, empresas, etc.) sean consultados en el diagnóstico, ya que ellos aportarán perspectivas esenciales sobre los problemas y las soluciones posibles. - Identificar si las iniciativas están diseñadas para fomentar la confianza en las instituciones y fortalecer el vínculo entre ciudadanía y gobierno. - Implementar herramientas digitales (plataformas en línea) para alcanzar a un público más amplio y diversificado. - Definir claramente los objetivos esperados del proceso de participación.
	Responsabilidad del ámbito de participación 21. ¿De qué nivel de gobierno/ organismo depende el ámbito? ¿Es nacional, regional, local, internacional? 22. ¿Este ámbito implementa políticas nacionales, regionales, locales, internacionales? 23. ¿Qué institución/organismo tiene la responsabilidad principal de coordinar este espacio? 24. ¿Esta institución/organismo tiene la capacidad y los recursos necesarios para gestionar el ámbito? 25. ¿Dónde se encuentra ubicada la institución/ organismo que gestiona este ámbito? ¿Es importante para los participantes saber la ubicación física de la institución/ organismo para poder acceder a ella? ¿Cómo puede la ciudadanía contactarse con la institución/ organismo? 26. ¿Existen recursos asignados para implementar las acciones participativas y garantizar su sostenibilidad? 27. ¿La estrategia incorpora alianzas con otras instituciones para potenciar la participación social?	**Identificar y transparentar los objetivos del proceso participativo desde el inicio** - Elegir un modelo de participación alineado con el propósito esperado de la participación (informativo, consultivo, decisorio, cogestión). - Considerar las diferentes formas de participación, desde la consulta ocasional hasta la implicación continua en niveles locales o nacionales. - Garantizar que los ciudadanos cuenten con acceso a información clara y suficiente para participar de manera informada. - Evaluar si el proceso es inclusivo, analizando la representación de grupos vulnerables y las barreras que puedan limitar su participación. - Evitar confundir herramientas consultivas con procesos participativos completos. - Garantizar que las herramientas de participación sean inclusivas, proporcionando formatos accesibles, intérpretes o tecnología adaptativa. - Considerar si existen barreras como la falta de acceso a información, desconfianza en las instituciones o exclusión de ciertos grupos sociales. - Analizar —según el propósito esperado— si las estrategias incluyen herramientas digitales, actividades presenciales inclusivas o campañas educativas que promuevan la participación. - Incorporar un presupuesto específico para actividades de participación, capacitar al personal en gestión participativa y prever recursos tecnológicos y logísticos adecuados. - Definir de qué institución/organismo es la titularidad/responsabilidad del ámbito de participación. - Establecer qué institución/organismo es responsable de coordinar el ámbito de participación. - Verificar que la institución/ organismo tenga suficiente cobertura y apoyo para asumir la responsabilidad. - Facilitar datos para que sea posible comunicarse con la institución/organismo responsable. - Establecer convenios con organizaciones de la sociedad civil, universidades o sectores privados para fortalecer las capacidades y alcance de los procesos participativos. - Impulsar programas de formación tanto para el personal institucional como para los ciudadanos, promoviendo habilidades participativas y una comprensión mutua del proceso.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 2: diseño de la estrategia institucional	**Identificación del espacio de participación** 28. ¿Cuál es el nombre completo del espacio de participación social? 29. ¿Qué tipo de espacio es? (taller, asamblea, audiencia, puesta de manifiesto, etc.). 30. ¿En qué etapa del ciclo de la política pública se encuentra el ámbito participativo? (diseño, evaluación, ejecución, etc.) 31. ¿Cuál es el alcance territorial del ámbito? 32. ¿El espacio tiene una sigla reconocida? 33. ¿El nombre del espacio refleja adecuadamente su propósito y alcance? 34. ¿Cómo se puede fortalecer la identidad del espacio para que sea fácilmente identificable? 35. ¿Cuánto durará el ámbito de participación? 36. ¿Los objetivos planteados buscan consolidar una cultura de participación social a largo plazo?	**Espacio de participación** - Crear una identidad corporativa sólida para el espacio, con una marca y un mensaje común que sean comprensibles y representen claramente su propósito. Esto facilita el reconocimiento por parte de la ciudadanía y refuerza la coherencia entre los distintos órganos y procesos vinculados al espacio. - Indique el nombre completo del espacio de participación social. Si el espacio tiene una sigla reconocida, inclúyala entre paréntesis después del nombre. Ejemplo: Foro de Planeación Urbana (FPU). - Indicar el plazo en el que estará operativo el ámbito de participación. - Determinar si se incluyen estrategias educativas, formativas o comunicativas para garantizar la sostenibilidad de los cambios en la interacción cívica.
	Imagen representativa 37. ¿Qué imagen identifica mejor al espacio? 38. ¿El logo o fotografía es inclusivo y representativo del objetivo del espacio? 39. ¿Cuenta con un texto alternativo que describa la imagen para garantizar accesibilidad? 40. ¿La calidad y resolución de la imagen son adecuadas para su uso en plataformas públicas? 41. ¿Se puede reforzar la presencia del espacio en los medios y redes sociales?	**Imagen Representativa** - Compartir una imagen del ámbito de participación que identifique visualmente al espacio, como el logo institucional o una fotografía simbólica. - Considerar la calidad de la imagen, así como la accesibilidad (acompañe la imagen con un texto alternativo que describa su contenido de forma clara). - Ejemplo: “logo del Foro de Planeación Urbana, que incluye un diseño de edificios y árboles en tonos verdes y grises.” - Diseñar un logo o símbolo visual que sea claro, inclusivo y representativo de los objetivos del espacio, asegurando que refleje la diversidad de los sectores de la población. - Incrementar el protagonismo del espacio en medios de comunicación, Internet y redes sociales para garantizar su visibilidad. - Incorporar un texto descriptivo que acompañe las imágenes, mejorando la accesibilidad para personas con discapacidades visuales o dificultades de comprensión.
	Presentación del espacio 42. ¿Quiénes son los destinatarios de este Espacio? ¿Está dirigido a un grupo específico (por ejemplo, jóvenes, adultos mayores, profesionales, etc.) o a la comunidad en general? 43. ¿Qué valores queremos resaltar en este espacio? 44. ¿Queremos promover la inclusión, la equidad, la sostenibilidad, la innovación, etc.? 45. ¿Qué tipo de participación esperamos de los involucrados? ¿Buscamos que las personas compartan ideas, propongan soluciones, participen en debates, tomen decisiones activamente? 46. ¿Cómo se garantiza que el espacio sea accesible para todos? ¿Qué medidas se están tomando para asegurar que todas las personas, sin importar su origen, capacidad o recursos, puedan participar activamente? 47. ¿Qué beneficios obtendrá la ciudadanía al participar? 48. ¿Cómo mejorará la vida de los participantes y de la comunidad en general gracias a este espacio? 49. ¿Qué objetivos principales buscamos lograr con este espacio? ¿Es generar un impacto en políticas públicas, diseñar soluciones locales, promover la colaboración comunitaria? 50. ¿Qué tipo de resultados o impacto esperamos alcanzar con la participación social? ¿Cómo se medirá el éxito del espacio y de la participación?	**Presentación del Espacio** - Desarrollar un mensaje claro y comprensible que explique los valores y objetivos de la participación. Este mensaje debe ser inclusivo y accesible. - Describir brevemente el propósito del espacio y de la participación social en un máximo de 1000 caracteres. - Ejemplo: “Plataforma de Participación Juvenil, un espacio creado para que los jóvenes influyan en las decisiones que afectan su futuro. Se espera que los participantes debatan temas clave como la educación, el empleo y la salud, y propongan ideas para mejorar las políticas públicas. El propósito de tu participación es involucrarte activamente en la toma de decisiones, aportando propuestas innovadoras y contribuyendo a la construcción de un futuro más inclusivo y justo para todos”. - Incluir indicadores cualitativos (satisfacción, percepción) y cuantitativos (número de participantes, propuestas aceptadas) en el marco de monitoreo y evaluación. - Desarrollar campañas de comunicación claras, inclusivas y accesibles, utilizando medios adecuados según el público objetivo (radio, redes sociales, reuniones locales).

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 2: diseño de la estrategia institucional	**Preguntas para describir brevemente el propósito del espacio** 51. ¿Cuál es el principal objetivo del espacio? ¿Está relacionado con la toma de decisiones, la consulta pública, la creación de proyectos colaborativos, etc.? 52. ¿Cómo se relaciona este espacio con la mejora de la comunidad? ¿De qué manera este espacio facilitará cambios concretos o mejoras en la comunidad? 53. ¿Qué tipo de acciones o contribuciones se esperan de los participantes? ¿Están llamados a generar propuestas, debatir ideas, compartir experiencias o colaborar activamente en proyectos específicos? 54. ¿Cómo se estructura la participación en este espacio? 55. ¿Habrá reuniones, consultas, proyectos, actividades colaborativas? ¿Cómo se organizará la participación? 56. ¿Qué tipo de impacto o cambios se espera que surjan a través de la participación social en este espacio? ¿Qué impacto tangible se espera que la participación tenga en los temas que se aborden? 57. ¿Qué se espera lograr a largo plazo con este espacio y su participación social? ¿Cómo se espera que este espacio y la participación contribuyan a metas a largo plazo, como políticas públicas más inclusivas o proyectos comunitarios sostenibles, etc.? **Contribución social** 58. ¿Cómo se medirá la contribución de la ciudadanía al logro de los objetivos estratégicos? 59. ¿Cómo se comunicará el valor de la participación social y se garantizará el acceso de todos los sectores? 60. ¿Se están planificando actividades de formación para fortalecer la participación social? 61. ¿Qué obstáculos dificultan la participación social y cómo pueden ser superados? **Transparencia** 62. ¿De qué manera los valores de transparencia e inclusión se reflejan en la estrategia de participación social? **Inclusión** 63. ¿De qué manera se están recogiendo las demandas de la ciudadanía en los procesos de planificación institucional? 64. ¿Cómo se está garantizando que la participación social contemple la realidad de los territorios específicos y sus particularidades? 65. ¿Cómo se está promoviendo la participación activa de las comunidades rurales o aquellas más alejadas?	- Diseñar programas de capacitación para personal institucional y ciudadanía, orientados a mejorar habilidades participativas y entender los procesos institucionales. - Evaluar factores como desigualdades de acceso, desconocimiento del proceso, o falta de confianza, y diseñar soluciones concretas para superarlos. - Asegurar que las acciones participativas estén enmarcadas en principios de transparencia, accesibilidad e inclusión, promoviendo la rendición de cuentas. - Facilitar espacios de participación local (como foros o mesas de trabajo) donde la comunidad pueda expresar sus necesidades y demandas sectoriales, garantizando que estas se integren en los planes estratégicos. - Realizar un diagnóstico participativo para identificar las necesidades y prioridades de los territorios, y diseñar acciones de participación que se alineen con las características y desafíos locales. - Asegurar la inclusión de los actores rurales a través de metodologías participativas adaptadas a sus contextos (como consultas comunitarias o encuentros en el terreno) para garantizar que sus necesidades sean consideradas en las estrategias del PEI.
Etapa 3: gestión institucional	66. ¿Se ha realizado un análisis de las fortalezas y debilidades de la institución para implementar procesos efectivos de participación social? 67. ¿Qué aspectos institucionales facilitan o dificultan la implementación de mecanismos de participación social? 68. ¿Al definir los objetivos institucionales, se ha considerado la inclusión de la participación social como un eje transversal para todos los programas y proyectos? 69. ¿Los objetivos institucionales están alineados con los principios de participación activa y transparencia para involucrar a la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones? 70. ¿En la misión y visión institucional se menciona la importancia de la participación social en la toma de decisiones y la gestión pública? 71. ¿La misión y visión de la institución reflejan el compromiso con la participación social y el fortalecimiento de la democracia participativa? 72. ¿Existen unidades a nivel territorial encargadas de coordinar la participación social y la implementación de los mecanismos de consulta pública? 73. ¿La institución cuenta con personal o unidades territoriales que gestionen las consultas y la participación social a nivel local?	- Realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar áreas clave donde la institución debe mejorar en cuanto a participación social y asignar recursos a las áreas más críticas. - Revisar los objetivos institucionales para incluir explícitamente la participación social como un objetivo estratégico que guíe la implementación de programas y políticas. - Revisar y, si es necesario, ajustar la misión y visión institucional para incluir un enfoque explícito en la participación social como un valor fundamental para la gestión pública. - Evaluar la necesidad de crear o fortalecer unidades territoriales especializadas en la gestión de la participación social, garantizando que los procesos participativos sean efectivos en todos los niveles del territorio. - Crear una unidad especializada encargada de la relación directa con la ciudadanía y la coordinación de procesos participativos, que asegure la implementación efectiva de los mecanismos de participación en todo el territorio.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 3: gestión institucional	74. ¿En los presupuestos institucionales anuales se asegura el financiamiento para las acciones relacionadas con la participación social y la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones? 75. ¿Existen recursos específicos destinados a la implementación de mecanismos de participación social en los programas y proyectos institucionales? 76. ¿La institución cuenta con una unidad especializada encargada de la coordinación de la participación social en los territorios? 77. ¿Existe una unidad dentro de la institución dedicada a coordinar la participación de los ciudadanos en los procesos de decisión a nivel territorial? 78. ¿El PEI (Plan Estratégico Institucional) incluye el fortalecimiento de los recursos humanos en materia de participación social? 79. ¿Los equipos institucionales cuentan con la capacitación adecuada para facilitar y gestionar procesos de participación social?	- Desarrollar programas de capacitación y formación continua para los equipos de la institución en metodologías participativas, garantizando que cuenten con las herramientas necesarias para gestionar de manera eficaz los procesos participativos. - Aprovechar la Plataforma de la Agenda Digital de la República Dominicana 2030 para difundir y recibir aportes ciudadanos a distintas etapas de los procesos institucionales.
Etapa 4: monitoreo y evaluación	80. ¿Los equipos institucionales cuentan con la capacitación adecuada para evaluar y monitorear procesos de participación social? 81. ¿Se ha elaborado y difundido un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones en torno a la participación social? 82. ¿Existen mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas sobre los objetivos de la participación social? 83. ¿Los indicadores considerados para monitorear y evaluar los resultados incluyen la participación activa de la ciudadanía? 84. Los indicadores incorporan mecanismos para evaluar la inclusión y representatividad de los distintos grupos de interés ciudadanos? 85. En los objetivos estratégicos que la institución se fijó, ¿se incluyeron indicadores de monitoreo y evaluación que midan el impacto de la participación social en la calidad de las decisiones y políticas públicas? 86. ¿El PEI incorpora algún mecanismo para evaluar su capacidad de fomentar la participación social inclusiva? 87. ¿Se sistematizan experiencias o evaluaciones de la participación social en ediciones previas del PEI? 88. ¿Se socializan los resultados de las evaluaciones sobre participación social entre actores clave y la ciudadanía?	- Sistematizar y publicar normativas relevantes, acompañadas de guías prácticas para el monitoreo y evaluación de los procesos de participación social. - Incorporar indicadores cualitativos y cuantitativos que midan el grado de involucramiento ciudadano en cada etapa del proceso, como número de consultas realizadas, nivel de satisfacción de los participantes y diversidad de los actores involucrados. - Diseñar indicadores que reflejen la equidad y representatividad en los procesos de consulta, priorización y evaluación de proyectos, considerando factores como género, edad, nivel socioeconómico y pertenencia cultural. - Definir métricas específicas, como el número de propuestas sociales incorporadas en las políticas, el grado de satisfacción de los ciudadanos con las decisiones tomadas, o la percepción de transparencia en el proceso. - Se sugiere elaborar un sistema de indicadores que reflejen el nivel de involucramiento, representatividad y satisfacción de los ciudadanos en los procesos participativos. - -Se recomienda crear una instancia permanente para documentar, analizar y difundir las lecciones aprendidas y buenas prácticas en participación social. - Se recomienda garantizar la transparencia y acceso a los resultados mediante informes públicos, talleres de devolución o plataformas digitales accesibles.

Fuente: Elaboración propia.

F. Transversalidad de los derechos humanos

Todos los planes, programas, proyectos y políticas públicas deberán incorporar el enfoque de derechos humanos en sus respectivos ámbitos de actuación, a fin de identificar situaciones de vulneración de derechos, de discriminación o exclusión de grupos vulnerables de la población y adoptar acciones que contribuyan a la equidad y cohesión social.

Cuadro 6
Preguntas orientadoras: derechos humanos

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 1: diagnóstico	1. ¿Hay disposiciones constitucionales o legales con mandatos explícitos en materia de derechos humanos para organismos públicos? 2. ¿Cuál es la tendencia de la jurisprudencia respecto a la acogida de los derechos contemplados en Tratados Internacionales suscritos por el país y actualmente vigentes? 3. ¿Existen informes generales sobre la situación de los derechos humanos en el país? 4. ¿La institución tiene dentro de su mandato y competencia obligaciones explícitas respecto de algunos derechos humanos? 5. ¿Del marco normativo de la institución se desprenden implícitamente funciones con impacto en derechos humanos? 6. ¿Cuáles son esas funciones? ¿quiénes las ejercen y cuáles son los instrumentos con que se aplican? 7. ¿Se ha evaluado la eventual necesidad de realizar ajustes en la misión institucional?	- La determinación del alcance general de las obligaciones del estado en materia de derechos humanos permitirá delimitar el campo de acción posible de abordar. - En el mismo sentido, conviene observar la actitud de los tribunales superiores, especialmente tratándose de derechos económicos, sociales y culturales. - Revisar informes de los organismos internacionales, especialmente del sistema interamericanos de derechos humanos, los Exámenes Periódicos, etc., para determinar si hay ámbitos que requieren especial atención. - Aunque no existan mandatos directamente referidos a algunos derechos humanos, normalmente el accionar institucional afecta varios de ellos. Aspectos como la no discriminación en la atención de público o la disponibilidad de accesos universales y otras medidas de inclusión son ejemplos de dimensiones de una gestión institucional básica que puede afectar derechos humanos. - Se recomienda analizar la posibilidad de que los instrumentos vigentes que determinan la misión institucional sean ajustados para la incorporación de la dimensión de los derechos humanos, de manera de contribuir a su asimilación en la cultura institucional. - La participación constituye uno de los principios de una política pública con enfoque de derechos humanos. - Es recomendable que el análisis sobre este aspecto, que es crucial en cuanto va a definir los contornos de la política pública a desarrollar, contemple adecuados niveles de participación de las personas que componen la institución en sus distintos niveles. - En la misma perspectiva, sistemas de consulta a usuarios de los servicios que presta la institución pueden aportar información relevante. - La información disponible determinará la línea de base y los objetivos que planteará la estrategia institucional. - Hay que tener presente que la información sobre la que se defina la política y la que su aplicación produzca son elementos esenciales de cara a los principios de Transparencia y Rendición de Cuentas que caracterizan una política pública con enfoque de derechos humanos.
Etapa 2: diseño institucional	8. ¿Se ha recopilado la información necesaria? 9. ¿La información pertinente está disponible para todo el personal involucrado en los distintos niveles? 10. ¿Es posible identificar los objetivos a priorizar en la política que se despliegue? 11. ¿Se definen objetivos específicos en relación a grupos de especial protección? 12. ¿Son identificadas las instancias involucradas en el PEI, con sus instrumentos, recursos y responsables? 13. ¿Hay conocimiento de las fortalezas y debilidades de dichas instancias para la ejecución del PEI? 14. ¿Se ha recopilado la información necesaria? 15. ¿La información pertinente está disponible para todo el personal involucrado en los distintos niveles? 16. ¿Es posible identificar los objetivos a priorizar en la política que se despliegue? 17. ¿Se definen objetivos específicos en relación a grupos de especial protección? 18. ¿Son identificadas las instancias involucradas en el PEI, con sus instrumentos, recursos y responsables?	- La información levantada en la etapa de diagnóstico deberá ser sistematizada de acuerdos a los lineamientos de la estrategia. - No obstante, las distintas instancias jerárquicas, es recomendable que la generalidad de los involucrados maneje la información necesaria para acceder a una idea general de la política. - Sin perjuicio de la universalidad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos humanos, es posible priorizarlos en función de la especialidad de los servicios que presta la institución, la intensidad con que ellos afectan unos derechos humanos respecto de otros y la vulnerabilidad de los distintos grupos de beneficiarios. - Los efectos sobre derechos humanos pueden ser positivos (declarando derechos, promoviéndolos o defendiéndolos) o negativos (las deficiencias en la prestación de los servicios de la institución los vulnera o debilita). - Es recomendable en cuanto la protección prioritaria a grupos históricamente discriminados es también un Principio de las políticas públicas con enfoque de derechos humanos. - Aunque los objetivos de la política sean transversales, el nivel de involucramiento de las diversas instancias institucionales es heterogéneo, por lo que es recomendable que ello esté definido de antemano. - La detección de fortalezas y debilidades, a través de técnicas de FODA u otras similares, debiera incluir el más amplio espectro de involucrados, pues aquellas suelen no radicar en un solo lugar. - Es recomendable no esperar la ejecución del PEI para detectar los fortalecimientos necesarios. Hay algunos que pueden ser evidentes antes de comenzar. - Puede ser necesario desarrollar iniciativas de capacitación de las personas involucradas, sobre todo en el manejo apropiado de conceptos relativos a los derechos humanos y su relación con los fines institucionales tradicionales.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 2: diseño institucional	19. ¿Hay conocimiento de las fortalezas y debilidades de dichas instancias para la ejecución del PEI? 20. ¿Se adoptan medidas preliminares de fortalecimiento de las áreas y recursos involucrados? 21. ¿La evaluación de los recursos humanos disponibles aconseja medidas de capacitación? 22. ¿Es posible medir el nivel de conocimiento de la temática de los derechos humanos en la institución? 23. ¿Hay conocimiento fundado de requerimientos presupuestarios adicionales para la adecuada implementación del PEI? 24. ¿Se contempla la necesidad de generar instancias ad hoc para la mejor implementación del PEI? 25. ¿Se consideran instancias de coordinación e intercambio en los distintos niveles? 26. ¿Es suficiente el conocimiento institucional propio en materia de derechos humanos? 27. ¿Está determinado el liderazgo en la aplicación del PEI? 28. ¿La planificación estratégica supone el establecimiento de etapas en la ejecución del PEI?	- La información levantada en la etapa de diagnóstico también debiera arrojar conclusiones sobre la eventual necesidad de incrementar o redistribuir los recursos materiales disponibles, en función de las prioridades de la estrategia. - Eventualmente la organización normal de la institución podría no ser suficiente para los requerimientos del PEI, especialmente en la debida consideración de los aspectos relativos a los derechos humanos. - Generalmente las personas tienen una visión de los derechos humanos limitada a sus expresiones más conocidas (normalmente derechos civiles y políticos) y. como probablemente el PEI abarque una gama más amplia de aquellos, se recomienda poner especial atención en este aspecto. - Es recomendable analizar previamente si la estructura propia de la institución hace necesario adoptar medidas de rediseño parcial de dicha estructura para una mejor ejecución del PEI. - En la línea de recomendaciones hechas más arriba, puede ser conveniente que la incorporación de la dimensión de derechos humanos en el quehacer institucional suponga la integración de especialistas en la materia. - El liderazgo en la implementación del PEI debiera recaer en las distintas jerarquías propias de la institución. Puede no ser recomendable generar liderazgos distintos, de manera de reforzar la idea de que la incorporación de los derechos humanos en las tareas institucionales tiene un carácter permanente. - La innovación institucional dada por la incorporación de los derechos humanos puede hacer recomendable establecer etapas progresivas y ascendentes en la implementación.
Etapa 3: gestión institucional	29. ¿se contempla la realización de una primera etapa de “marcha blanca” 30. ¿Existe una instancia dedicada a la evaluación permanente de la ejecución del PEI? 31. ¿Están considerados procedimientos que permitan que los ejecutores finales e intermedios del PEI hagan presentes sus inquietudes? 32. ¿La gestión del PEI está imbuida del principio de igualdad y no discriminación? 33. ¿Existe una instancia de usuarios de la institución con quienes intercambiar información y opiniones? 34. ¿Se está generando toda la información necesaria sobre la gestión del PEI? 35. ¿La información que se recoge es suficientemente completa, pertinente, oportuna y validada? 36. ¿Las plataformas institucionales y la política de redes sociales integra la dimensión de derechos humanos?	- Esta posibilidad de aplicar el Principio de Participación propio del enfoque de derechos humanos en la política pública es también una oportunidad de recoger información directa sobre los efectos que está o no teniendo la gestión del PEI. - Es recomendable asignar gran importancia a la calidad de la información disponible. Esto tiene relevancia en la gestión actual del Plan en cuanto permite los ajustes que la optimicen, constituyen la base de la fase de evaluación y sus proyecciones hacia el futuro y son indispensables para dar vigencia efectiva al Principio de Transparencia y Rendición de Cuentas del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas. - Es recomendable que la responsabilidad en lo relativo a la información de la gestión institucional esté radicado en un alto nivel de la administración. - La adecuada utilización de las distintas alternativas tecnológicas de información es relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados. Se recomienda mirarla tanto desde la perspectiva de la información hacia y desde los usuarios y también como una importante herramienta de promoción de los derechos humanos. - Si no se ha realizado en la etapa anterior, es recomendable desarrollar una primera etapa “piloto” en la que el objetivo sea más bien interno, es decir captar las principales dificultades de la puesta en marcha. - Es recomendable, especialmente si la inserción de la dimensión de los derechos humanos es innovadora respecto del quehacer tradicional de la institución, que exista una instancia especializada y abocada al seguimiento permanente de lo que ocurre y con atribuciones para proponer los ajustes necesarios. - Es recomendable que las personas que están a cargo de la aplicación operativa de las definiciones puedan dar a conocer sus experiencias y sus sugerencias de mejoras. - La igualdad y no discriminación constituyen también principios esenciales de una política pública con enfoque de derechos humanos. - Este principio puede traducirse en objetivos específicos a alcanzar en la ejecución del PEI, pero, en todo caso, debe inspirar la generalidad de ellos, es decir que los objetivos planteados, independientemente del tema que aborden, deben tener a la vista esta variable. - Lo mismo aplica en la disposición de recursos y la toma de decisiones para la gestión concreta del PEI. - Es recomendable, además, la aplicación de la perspectiva de género y diversidad cuando ello sea pertinente. - Puede ser recomendable la coordinación con el PEI de Género para esta finalidad.

	Preguntas	Sugerencias
Etapa 4: monitoreo y evaluación	37. ¿Se han establecido indicadores para evaluar la gestión y resultados del PEI? 38. ¿Los indicadores permiten dar cuenta de avances y retrocesos en el logro de los objetivos planteados? 39. ¿Los indicadores son simples, oportunos, acotados, fiables y están basados en metodologías transparentes y verificables? 40. ¿Se considera medir los resultados asociados a la aplicación de los Principios para una política pública con enfoque de derechos humanos? 41. ¿La evaluación contempla la participación de actores externos? 42. ¿Se consideran en la evaluación instrumentos que midan la percepción de los usuarios de los servicios institucionales y de opiniones calificadas? 43. ¿La evaluación y sus resultados tendrán carácter público?	- Es recomendable que la institución establezca una instancia especialmente asociada al diseño y seguimiento de indicadores, con atribuciones suficientes para la recogida y procesamiento de la información. - Es recomendable definir tanto indicadores de proceso como de resultado. Los primeros constituyen una buena fuente de información sobre los esfuerzos progresivos de la institución para alcanzar los objetivos (crecimiento de los recursos humanos y materiales dedicados al efecto, por ejemplo) y los segundos permiten medir el logro efectivo en la consecución de los mismos. - En la determinación de indicadores de derechos humanos debe considerarse como base el estándar que esos derechos tienen en los Tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el estado. - En la medida que se apliquen los principios para una política pública con enfoque de derechos humanos varias veces mencionados, debieran diseñarse indicadores consistentes con el carácter transversal de dichos principios, los que no miden exclusivamente el nivel de realización de un derecho, sino también la medida en que el proceso de aplicación y realización de los derechos humanos respeta, protege y promueve, por ejemplo, la no discriminación y la igualdad, la participación, y la rendición de cuentas. - Instancias de recepción de la opinión de actores externos, especialmente usuarios y potenciales beneficiarios del PEI no solo permiten realizar el principio de Participación, sino que entregan antecedentes relevantes sobre sus resultados. - Es recomendable la aplicación de instrumentos tales como encuestas y entrevistas con grupos representativos para desarrollar indicadores cualitativos que complementen los indicadores cuantitativos. - Dada la complejidad que pueden presentar evaluaciones sobre derechos humanos, es aconsejable que en ellas se consulte la opinión de expertos y académicos vinculados a la materia. - Los Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas lo hacen recomendable y, además, pueden tener un efecto de incentivo institucional al mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia.

III. Conclusiones

El ejercicio de pensar y diseñar una política pública, un plan, programa o proyecto considerando enfoques transversales, es una nueva forma de abordar la complejidad de los problemas públicos que nuestros países deben asumir.

República Dominicana ha decidido que todo su sistema de planificación se centra en la gestión por resultados, pero además escoge el criterio de abordar 7 políticas transversales para actuar públicamente y generar valor público.

Este no es un desafío simple, dado que todo el organigrama público de nuestros países ha sido pensado con criterios sectoriales y cada uno de los y las servidoras públicas hemos sido educados con criterios de racionalidad cartesiana.

Pensar y diseñar instrumentos de gestión pública con enfoques transversales exige estar alerta para que, en el ejercicio de diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de toda acción pública, podamos calibrar mínimos y máximos en la incorporación de enfoques.

Un enfoque transversal no supone la exhaustividad que se necesita en el abordaje sectorial, sólo exige que el enfoque sea incorporado en el sector que está elaborando su PEI, para dar cuenta del interés real que se tiene para incorporar enfoques que, sin ser exclusivos de un sector del aparato público, impregnan todas las dinámicas propias de la intervención gubernamental.

Probablemente los primeros ejercicios de transversalidad en un PEI exijan un trabajo extenso y no carente de dudas, pero en el ejercicio de planificar con enfoques transversales, cada institución adquirirá las habilidades necesarias para que este ejercicio no sea sólo eso, sino un instrumento que permita en su implementación abordar realidades tal como ellas se manifiestan, complejas y disruptivas.

Bibliografía

Análisis de aplicación de enfoque basado en derechos humanos en el Plan Nacional de Derechos Humanos. Subsecretaría de Derechos Humanos de Chile, agosto de 2018.

Avritzer, Leonardo (2002), Democracy and the Public Space in Latin America, Princeton: Princeton University Press.

Buitelaar, R; Riffo, L;Silva, I. y Echeverri, R. (2015), Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial, CEPAL, Santiago de Chile, Cap.II.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2023), 45 años de Agenda Regional de Género (LC/MDM-E.2022/4/Rev.1), Santiago.

_____CEPAL (2015), La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad, pp. 13-17, [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf.

División de Organizaciones Sociales (2023), Guía de orientación metodológica de diálogos participativos, Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile.

El enfoque de derechos en la protección social en América Latina. Magdalena Sepúlveda Carmona, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Seminario internacional "Políticas públicas para la igualdad: hacia sistemas de protección social universal", Montevideo, Uruguay 4 y 5 de diciembre de 2013.

El enfoque de derechos humanos en las políticas públicas, Simone Cecchini, Curso internacional "Instrumentos de protección social a lo largo del ciclo de vida", CEPAL, Santiago de Chile, 22 de mayo de 2017.

Evaluación intermedia Plan Nacional de Derechos Humanos, *Benchmarking* internacional, elaborado por Cliodinámica Consultores, Chile, noviembre de 2020.

Evaluación intermedia Plan Nacional de Derechos Humanos, Informe Final, elaborado por Cliodinámica Consultores, Chile, marzo de 2021.

Ferradas, O. (2012), Riesgos de desastres y Desarrollo, Soluciones Prácticas.

Fung, A. (2006), Varieties of participation in complex governance, Public Administration Review, 66(s1), 66–75.

Ganar derechos, Lineamientos para la formulación de políticas públicas basadas en derechos, Instituto de Políticas Públicas en derechos Humanos del Mercosur, IPPDH 2018.

Hewitt, K. (1983), Daños ocultos y riesgos encubiertos, Haciendo visible el espacio social de los desastres [en línea] http://www.desenredando.org.

https://ojd.org.do/documentos/decreto-num-134-14-que-dicta-el-reglamento-de-aplicacion-de-la-ley-organica-num-1-12-que-establece-la-estrategia-nacional-de-desarrollo-de-la-republica-dominicana/.

Indicadores de derechos humanos, Guía para la aplicación y la medición, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), 2012.

Lavell, A. (1993), Ciencias Sociales y desastres naturales en América Latina: un encuentro inconcluso, Eure (V.19, 58), 73-84, Santiago de Chile.

Lecciones aprendidas de El Gran debate nacional de Francia [en línea] https://www.revista-rbd.com/wp-content/uploads/2021/09/38._%C3%83_lvaro_Gonz%C3%83%C2%A1lez_Andreu_pp._1064-1089.pdf.

Maguire, B. and Cartwright, S. (2008), Assesing a community's capacity to manage change: a resilience approach to social assessment, Australian Goverment, Bureau of Rural Sciences.

Ministerio de Economía,Planificación y Desarrollo de República Dominicana (2014), Decreto 134-14. Reglamento Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Naciones Unidas (1948), Declaración Universal de los Derechos Humanos, Asamblea General de las Naciones Unidas, [en línea] //www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights#:~:text=Art%C3%ADculo%2021,funciones%20p%C3%BAblicas%20de%20su%20pa%C3%ADs.

Naser, A. Williner y C. Sandoval, "Participación ciudadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto", Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/184), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

OECD (2009), Evaluación de la participación pública en la elaboración de políticas públicas, INAP, Madrid, https://doi.org/10.1787/9789264062610-es.

Open Government Partnership (2022), Estándares de participación y cocreación de OGP, Open Government Partnership [en línea] https://www.opengovpartnership.org/.

Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021, Perú, Viceministerio de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia.

PNUD (2020), Lineamientos para la participación comunitaria en la recuperación post desastre, encargada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, [en línea] //www.undp.org/latin-america/publications/lineamientos-para-la-particpacion-comunitaria-en-la-recuperacion-post-desastre (p. 12).

Políticas públicas con enfoque de derechos humanos, Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Doc 191, 15 de septiembre de 2018.

Políticas públicas y perspectiva de género, Indicadores, seguimiento y monitoreo, Clacso 2022.

República Dominicana (2011), Ley No. 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Gaceta Oficial No. 10656, del 26 de enero de 2011.

Suarez Ojeda, E. N., Jara, Ana M. de la, Márquez, V. (2007), Trabajo comunitario y resiliencia social, En M. Munist, E. Suárez, D. Krauskopf y T. Silber (comp.) Adolescencia y Resiliencia, pp. 81-108.

Timmerman, P. (1981), Vulnerability, resilience and collapse of society, Toronto: Institute for Environmental Studies, University of Toronto.

Wisner, B., Gaillard, J.C; Kelman, I. (2012), Framing disaster, theories and stories seeking to understand hazards, vulnerability and risk, Chapter 3, R.Gate.

Anexo A1

Agendas internacionales y marcos legales para la inclusión de temas transversales

Cuadro A1.1
Agendas internacionales y marcos legales

Transversal	Marcos, agendas y recursos
Género	1. Guía para la transversalización del enfoque de género en programas y proyectos - https://plataformaurbana.cepal.org/es/recursos/guia-para-la-transversalizacion-del-enfoque-de-genero-en-programas-y-proyectos. 2. Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo-https://www.cepal.org/es/publicaciones/41014-planes-igualdad-genero-america-latina-caribe-mapas-ruta-desarrollo. 3. La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad CEPAL-https://www.cepal.org/es/publicaciones/46633-la-autonomia-economica-mujeres-la-recuperacion-sostenible-igualdad. 4. La transversalización del enfoque de género en las políticas públicas frente al cambio climático en América Latina-https://www.cepal.org/es/publicaciones/41101-la-transversalizacion-enfoque-genero-politicas-publicas-frente-al-cambio. 5. El desarrollo rural desde el enfoque de género Ministerio de la mujer- Argentina-chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_desarrollo_rural_desde_el_enfoque_de_genero_0.pdf. 6. Elementos clave para la transversalización de género en proyectos FAO-chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/b0db2d03-f283-4484-8e2b-bd00d51771e1/content. 7. La sociedad del cuidado Horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género-https://www.cepal.org/es/publicaciones/48363-la-sociedad-cuidado-horizonte-recuperacion-sostenible-igualdad-genero. 8. Transversalización de género en salud: avances y desafíos en la Región de las Américas-https://iris.paho.org/handle/10665.2/51809. 9. Objetivo 5: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas-chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org../server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content. 10. Base legal del Ministerio de la Mujer de R. Dominicana-https://mujer.gob.do/transparencia/index.php/base-legal. 11. Plan Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PLANEG III)- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oig.cepal.org/sites/default/files/2019_planeg_iii_dom.pdf. 12. Estrategia Nacional de Desarrollo END-2023-https://mepyd.gob.do/viceministerios/planificacion/digedes/estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/. 13. Compromiso de Buenos Aires-https://conferenciamujer.cepal.org/15/es/documentos/compromiso-buenos-aires. 14. Orientaciones para el empleo de un lenguaje inclusivo en cuanto al género en español-https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/guidelines.shtml. 15. Manual pedagógico sobre el uso del lenguaje inclusivo y no sexista-chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ippdh.mercosur.int/wp-content/uploads/2018/11/IPPDH-MERCOSUR-RAADH-Manual-Lenguaje-no-sexista.pdf. 16. Transversalización de género en compras estatales Guía República Dominicana- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dgcp.gob.do/wp-content/uploads/page/guia-transversalizacion.pdf.
Desarrollo sostenible	1. Acuerdo De París [De La Convención Marco Sobre El Cambio Climático] https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris. 2. Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe. https://d7.cepal.org/es/acuerdodeescazu. 3. Agenda 2030 y los ODS- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content. 4. Agenda Digital y Plan de Acción 2021-2024- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://agendadigital.gob.do/wp-content/uploads/2022/02/Plan-de-Accion-2021-2024-v2.pdf. 5. AMUMAs ratificados por la República Dominicana- https://observatoriop10.cepal.org/es/pais/republica-dominicana. 6. Biblioguía CEPAL Desde un gobierno digital hacia un gobierno inteligente- https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/defniciones.

Transversal	Marcos, agendas y recursos
Desarrollo sostenible	7. Biblioguía CEPAL Estado Abierto- https://biblioguias.cepal.org/EstadoAbierto. 8. Constitución de la República Dominicana- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/ https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/REP%C3%9ABLICA-DOMINICANA-Constitucion.pdf. 9. Convención Internacional de Lucha Contra la Desertificación en Los Países Afectados por Sequía Grave o Desertificación en Particular en África- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/convencion-internacional-lucha-la-desertificacion-paises-afectados-sequia-grave-o. 10. Convención Marco de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático- https://unfccc.int/es/process-and-meetings/que-es-la-convencion-marco-de-las-naciones-unidas-sobre-el-cambio-climatico. 11. Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Deshechos Peligrosos y su Eliminación- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.basel.int/portals/4/basel%20convention/docs/text/baselconventiontext-s.pdf. 12. Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/convenio-estocolmo-contaminantes-organicos-persistentes. 13. Convenio de Minamata sobre el Mercurio- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/convenio-minamata-mercurio. 14. Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/convenio-rotterdam-la-aplicacion-procedimiento-consentimiento-fundamentado-previo-ciertos. 15. Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/convenio-viena-la-proteccion-la-capa-ozono. 16. Convenio sobre la Diversidad Biológica- https://www.un.org/es/observances/biodiversity-day/convention. 17. El Protocolo De Montreal Relativo a Las Sustancias Que Agotan La Capa De Ozono Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MontrealProtocol_20%20years_SPA_WEB.pdf. 18. Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley Orgánica No. 1-12)- https://mepyd.gob.do/viceministerios/planificacion/digedes/estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/. 19. Ley General de Libre Acceso a la Información Pública (Ley No. 200)- https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/ley-200-general-de-libre-acceso-la-informacion-publica-de-republica-dominicana#:~:text=Esta%20ley%20indica%20que%20toda,por%20acciones%20con%20participaci%C3%B3n%20estatal. 20. Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales (Ley No. 64) - https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/ley-general-sobre-medio-ambiente-ley-64-00-de-republica-dominicana. 21. Ley Sectorial sobre Biodiversidad (Ley No. 333-15)- https://bvearmb.do/handle/123456789/342#:~:text=Esta%20ley%20sectorial%20tiene%20por,Ambiente%20y%20Recursos%20Naturales%2C%20No. 22. Ley sobre Gestión de Riesgos (No. 147-02) - https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC094852/#:~:text=La%20presente%20Ley%20sobre%20Gesti%C3%B3n,de%20origen%20natural%20o%20causados. 23. Plan de Acción NDC 2022-2025- https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC094852/#:~:text=La%20presente%20Ley%20sobre%20Gesti%C3%B3n,de%20origen%20natural%20o%20causados. 24. Política de compras verdes- https://comprasverdes.gob.do/politica-de-compras-verdes/. 25. Política Nacional de Cambio Climático (Decreto No. 269-15)- https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumento/politica-nacional-cambio-climatico-decreto-no-269-15#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Cambio,proyectos%20en%20el%20%C3%A1mbito%20nacional%2C. 26. Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología del Convenio sobre Diversidad Biológica- https://observatoriop10.cepal.org/es/tratado/protocolo-cartagena-seguridad-la-biotecnologia-convenio-diversidad-biologica. 27. Protocolo de Kioto [De la Convención Marco sobre el Cambio Climático] chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf. 28. Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios que se Deriven de su Utilización al Convenio Sobre La Diversidad Biológica- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cbd.int/abs/doc/protocol/nagoya-protocol-es.pdf. 29. Tratado Internacional sobre los Recursos Fitogenéticos para la Alimentación y la Agricultura- https://www.fao.org/plant-treaty/es/. 30. Alianza para el Gobierno Abierto- https://www.ogp.gob.cl/quienes-somos/alianza-para-el-gobierno-abierto/.

Transversal	Marcos, agendas y recursos
Cohesión territorial	1. Estrategia de Montevideo (2016)- https://www.cepal.org/es/publicaciones/41011-estrategia-montevideo-la-implementacion-la-agenda-regional-genero-marco. 2. Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (Ley Orgánica No. 1-12)- https://mepyd.gob.do/viceministerios/planificacion/digedes/estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/. 3. Técnicas de diseño de indicadores socio espaciales- https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-36072021000100052. 4. Mapa de actores- https://www.cepal.org/es/publicaciones/46645-participacion-ciudadana-asuntos-publicos-un-elemento-estrategico-la-agenda-2030. 5. Árbol de problemas- https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia. 6. Priorización de problemas (ej. Matriz de Vester)- https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia. 7. Cadena de valor público- https://www.redalyc.org/journal/6378/637869117003/html/. 8. Matriz FODA- https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia. 9. Diseño de indicadores de seguimiento y monitoreo- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content. 10. Planbarómetro- https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/nota/planbarometro-herramienta-para-mejorar-la-calidad-de-la-planificacion.
Gestión de riesgos de desastres	1. Marco de Sendai- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf. 2. Mapa de actores- https://www.cepal.org/es/publicaciones/46645-participacion-ciudadana-asuntos-publicos-un-elemento-estrategico-la-agenda-2030. 3. Mapa de riesgos- https://www.cepal.org/es/publicaciones/68620-guia-diseno-estrategias-resiliencia-territorial-frente-desastres-socionaturales. 4. Identificación de problemas- https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia. 5. Priorización de problemas (Matriz de Vester)- https://www.cepal.org/es/publicaciones/44872-la-dimension-territorial-marco-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-guia. 6. Mapa de actores institucionales- https://www.cepal.org/es/publicaciones/46645-participacion-ciudadana-asuntos-publicos-un-elemento-estrategico-la-agenda-2030. 7. Ley sobre Gestión de Riesgos (No. 147-02) - https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC094852/#:~:text=La%20presente%20Ley%20sobre%20Gesti%C3%B3n,de%20origen%20natural%20o%20causados. 8. Guía nacional de riesgos en R. Dominicana (2020). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ambiente.gob.do/app/uploads/2022/11/Guia-Nacional-de-riesgos-de-la-Republica-Dominicana.pdf. 9. Compendio mapas de gestión de riesgos de R. Dominicana-BID- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mepyd.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/amenazas-y-riesgos-naturales-en-la-republica-dominicana-compendio-de-mapas.pdf. 10. Cuadernos de geografía. (2024) https://revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/103271/90692.
Participación social	Base legal de República Dominicana 1. Constitución de la República- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/REP%C3%9ABLICA-DOMINICANA-Constitucion.pdf. 2. Ley 200-04 Libre Acceso a la información- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/acceso_informacion_base_dc_leyes_pais_RD_2.pdf. 3. Ley Orgánica de Educación 66-97- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_repdom_sc_anexo_7_sp.pdf. 4. Decreto No. 188-14 crea Comisiones de veeduría - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/Decreto-188-14-Comisiones%20Veedur%C3%ADa.pdf. 5. Decreto No.183-15 Regula el funcionamiento de veeduría ciudadana- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://admtransparencia.prodominicana.gob.do/Documentos/Marco%20Legal%20de%20Transparencia/Decretos/2024/Decreto%20183-15%20%20Regula%20el%20funcionamiento%20de%20las%20Comisiones%20de%20Veedur%C3%ADa.pdf. 6. Ley No. 122-05 sobre Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines e Lucros- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/CASFL/Marco%20legal/Ley%20122-05.pdf. 7. Ley No. 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ri.gob.do/wp-content/uploads/Marco_Legal/Leyes/Ley_176-07.pdf.

Transversal	Marcos, agendas y recursos
Participación social	8. Decreto No. 188-14 Seguimiento a Compras y Contrataciones públicas. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mnhn.gov.do/transparencia/images/documentos/marco-legal/decretos/Decreto_No188-14.pdf. 9. Estrategia Nacional de Desarrollo END (ley 1-12)- https://mepyd.gob.do/viceministerios/planificacion/digedes/estrategia-nacional-de-desarrollo-2030/. 10. Ley N0.498-06 de Panificación e Inversión Publica- https://studylib.es/doc/1152518/ley-de-planificaci%C3%B3n-e-inversi%C3%B3n-p%C3%BAblica--no.-498-06.--el... 11. Ley No.142-15 intuye el Consejo Económico y Social (CES) en la RD- https://www.ces.gob.do/.TransparenciaCES/BaseLegalCES/CES-LEY-ORGANICA-142-15-Gaceta-10810-del-20-de-agosto-2015.pdf.
Derechos humanos	1. Convención interamericana de Derechos Humanos- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/dil/esp/1969_Convenci%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf. 2. Pacto Internacional de derechos Económicos, Sociales y Culturales- https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights. 3. Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales (“Protocolo de San Salvador”)- https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-52.html. 4. Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe (Acuerdo de Escazú)- https://d7.cepal.org/es/acuerdodeescazu. 5. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará) - https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html. 6. Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/es/cidh/mandato/documentos-basicos/convencion-interamericana-racismo-discriminacion-intolerancia.pdf. 7. Convención Interamericana contra toda Forma de Discriminación e Intolerancia- chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/tratados_multilaterales_interamericanos_A-69_discriminacion_intolerancia.pdf.

Fuente: Elaboración propia.

Este documento es una guía para llevar a cabo procesos de inclusión de enfoques transversales en planes estratégicos institucionales y, en un futuro, en instrumentos de gestión pública nacionales. Si bien está pensado para la República Dominicana, puede servir de orientación para otros países.

En él se exponen las consideraciones que se han de tener en cuenta a la hora de incluir acciones transversales en los planes estratégicos institucionales y se ofrece un marco conceptual de cada enfoque transversal analizado y un conjunto de sugerencias para hacer frente a los desafíos relacionados con dicha transversalización, así como marcos legales y agendas internacionales que pueden ser de utilidad en el proceso.

CEPAL
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org

LC/TS.2025/11