



Iniciativa
Spotlight



Programas con perspectiva de género

Capacitación para
su desarrollo e
implementación





Programas con perspectiva de género

Capacitación para su desarrollo e implementación



Iniciativa
Spotlight

Programa puesto en marcha por las Naciones Unidas y la Unión Europea, en colaboración con el Gobierno de México y la sociedad civil, para prevenir y eliminar el feminicidio





Iniciativa Spotlight

Programas con perspectiva de género

Capacitación para su desarrollo e implementación

Derechos Reservados © 2021

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Montes Urales 440, Col. Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo., C.P. 11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto 00111600 “Iniciativa Spotlight”. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Esta publicación fue elaborada por la organización Asesores para la Inversión Social (ASI) y revisado por el equipo técnico de la Iniciativa Spotlight en México, integrado por seis agencias de Naciones Unidas entre las cuales se encuentra el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México.

DIRECTORIO

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Lorenzo Jiménez de Luis
Representante Residente

Sandra Sosa
Representante Residente Adjunta

Carlos Cortés Zea
Jefe de la Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia

Gabriela Murguía Favela
Coordinadora de la Iniciativa Spotlight en el PNUD

Paulette Cruz Hinojosa
Asistente de Proyecto de la Iniciativa Spotlight

Asesores para la Inversión Social (ASI)

Gabriel Escaffi
Director Ejecutivo

Cristina Piedad Ramírez Pérez
Líder del Área de Capacitación

Perla Myrell Méndez Soto
Líder del área de Investigación y evaluación aplicada

María Gabriela Castellanos Abundiz
Analista

José Luis Paz Estrada
Analista

Kaory Arzola Robles
Analista

Kaxan Conocimiento Emergente S.C.

Sofía Camacho
Directora Ejecutiva

Phillip Price
Director Financiero

Alejandra Camacho
Investigadora

Yolanda Padilla
Asesora Académica

Araceli Suárez
Supervisión Editorial

Miguel Méndez
Diseño Editorial e Ilustración

 www.spotlightinitiative.org/es/mexico

 @SpotlightAmLat



Contenido

Presentación	p.
Objetivos de la capacitación	p.
Enfoques pedagógicos	p.
Modalidades educativas y didácticas	p.
Plan curricular	
Tema 1. Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos	p.
Objetivo	p.
Subtemas	p.
Tema 2. Las obligaciones y los deberes de las instituciones del Estado frente a la violencia contra mujeres y niñas	p.
Objetivo	p.
Subtemas	p.
Tema 3. Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra mujeres y niñas	p.
Objetivo	p.
Subtemas	p.
Tema 4. Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra mujeres y niñas	p.
Objetivo	p.
Subtemas	p.
Formación presencial	p.
Cartas descriptivas para las sesiones presenciales	p.
Sesión 1: Paso 1. Caracterización de la población objetivo y Paso 2. Grado de vulneración del derecho	p.
Sesión 2: Paso 3. Estructuración del diagnóstico	p.
Sesión 3: Paso 4. Árbol del problema y Árbol de objetivos	p.
Sesión 4: Paso 5. Diseño de proyectos	p.
Sesión 5: La matriz de marco lógico	p.
Consideraciones	p.

Fundamentación teórica

Tema 1. Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos

Objetivo del tema

Preguntas detonadoras

Conceptos clave

Contenido

1.1 Perspectiva de género

1.2 Enfoque basado en derechos humanos

1.3 Interés superior de la Niñez

1.4 Interculturalidad

1.5 Apliquemos lo aprendido: Paso 1. Caracterización de la población objetivo

-Hoja de trabajo “Caracterización de la población objetivo”

Referencias

Tema 2. Las obligaciones y los deberes de las instituciones del estado frente a la violencia contra las mujeres

Objetivo del tema

Subtemas

Preguntas detonadoras

Conceptos clave

Contenido

2.1 Deberes constitucionales del Estado mexicano 56

2.2 Consideraciones clave para el cumplimiento de las obligaciones del Estado mexicano

2.3 Apliquemos lo aprendido: Paso 2. Grado de vulneración del derecho

-Hoja de trabajo “Grado de vulneración del derecho”

Referencias

p.

Tema 3. Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra mujeres y niñas	p.
Objetivo del tema	p.
Preguntas detonadoras	p.
Conceptos clave	p.
Contenido	p.
3.1 Identificación del problema a atender	p.
3.2 Apliquemos lo aprendido: paso 3. estructuración del diagnóstico	p.
3.2 Árbol del problema	p.
3.3 Selección de alternativas	p.
3.4 Apliquemos lo aprendido: Paso 4. Árbol del Problema y Árbol de Objetivos	p.
-Hoja de trabajo “Estructuración del diagnóstico”	p.
-Hoja de trabajo “Ejemplos del Árbol del Problema”	p.
-Hoja de trabajo “Ejemplos del Árbol de Objetivos”	p.
Referencias	
Tema 4. Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra mujeres y niñas	p.
Objetivo del tema	p.
Subtemas	p.
Preguntas detonadoras	p.
Conceptos clave	p.
Contenido	p.
4.1 Diseño de proyectos sociales	p.
4.2. Monitoreo y evaluación con perspectiva de género	p.
4.3. Apliquemos lo aprendido: Paso 5. Diseño de proyectos y la Matriz de Marco Lógico	p.
-Hoja de trabajo “Diseño de proyectos sociales”	p.
-Hoja de trabajo “Matriz de Marco Lógico”	p.
Referencias	



Presentación

En México, la Iniciativa Spotlight busca eliminar la problemática del feminicidio de manera integral. En ese sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) concibió una propuesta con el propósito de “fortalecer las capacidades del funcionariado público para generar planes, programas e iniciativas para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas”; aun durante el contexto de distanciamiento social enmarcado por la emergencia sanitaria que atraviesa el mundo.

El presente programa de capacitación se centra en tomadores de decisión y coordinadores que puedan utilizar sus conocimientos y posición para impulsar programas y proyectos desde una iniciativa local.

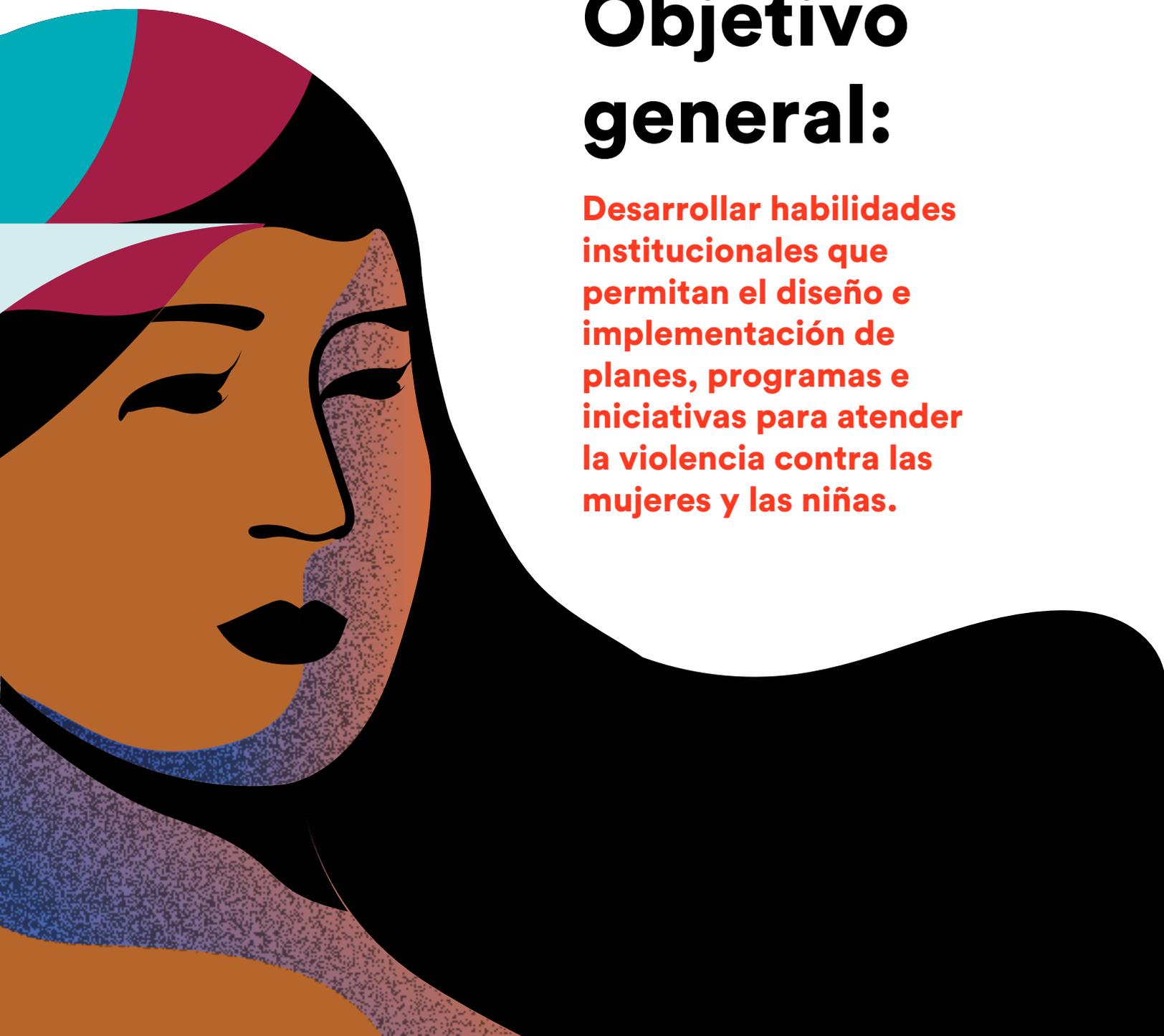
Inicia con un recorrido por las principales perspectivas pedagógicas, y las modalidades educativas y didácticas que fundamentan los espacios de enseñanza-aprendizaje de la Iniciativa Spotlight. Posteriormente, se presenta el mapa curricular conformado por grandes temas que permitirán brindar los conocimientos y herramientas al funcionariado para el diseño de un proyecto que cumpla con los elementos metodológicos necesarios y la perspectiva de género. Este temario cuenta con un sólido sustento teórico-metodológico que dio pie a la generación de cada uno de los contenidos.

Las secuencias didácticas están estructuradas en tres momentos clave para el logro y construcción de aprendizajes: inicio, desarrollo y evaluación, los cuales apuntan a la generación de capacidades, pues brindan conocimientos conceptuales que se convierten en pasos a seguir para aplicarlos a la realidad de las servidoras y servidores públicos, permitiéndoles poner en práctica lo que en cada sesión van aprendiendo. Finalmente, la estrategia menciona algunas consideraciones relevantes para poder asegurar su éxito.

Objetivos de la capacitación

Objetivo general:

Desarrollar habilidades institucionales que permitan el diseño e implementación de planes, programas e iniciativas para atender la violencia contra las mujeres y las niñas.





Objetivos particulares:

- Brindar herramientas técnicas que permitan caracterizar e identificar las necesidades de la población a la que van dirigidas las intervenciones.
- Promover la integración de los enfoques de perspectiva de género, interés superior de la infancia, interculturalidad y Derechos Humanos como pieza clave en el diseño e implementación de planes, programas e iniciativas para atender la violencia contra las mujeres y las niñas.
- Fortalecer el análisis de las problemáticas que viven las mujeres y las niñas para el diseño de estrategias e intervenciones pertinentes en materia de violencia.
- Promover esquemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados de estrategias que permitan dar seguimiento puntual a los programas/iniciativas, conocer el impacto real en la vida de las mujeres y las niñas, y realizar los cambios pertinentes durante la implementación de los mismos.



Enfoques pedagógicos

El problema de la violencia contra las mujeres representa un reto importante para las instituciones que previenen, atienden, investigan y sancionan dicho problema. En este sentido, se considera fundamental que las servidoras públicas y servidores públicos cuenten con herramientas para el diseño e implementación de planes, programas e iniciativas que, en el marco de sus atribuciones, contribuyan a hacer frente al problema de la violencia. Por lo expuesto, para el diseño de esta estrategia de capacitación, se considera indispensable identificar a la población a la que va dirigida esta actividad, con el fin de poder reconocer aquellos enfoques que nos permitirán lograr tanto el objetivo general, como los objetivos particulares de la misma. En la siguiente tabla se describen cada uno de estos marcos pedagógicos que son la base de la primera etapa de diseño.

Enfoques para el diseño pedagógico de la estrategia

Enfoque	Descripción	Relevancia en el diseño de la estrategia
<p>Perspectiva de género</p>	<p>Es una herramienta metodológica que visibiliza y analiza las condiciones culturales, económicas y sociopolíticas que favorecen la discriminación basada en el sexo. Lo anterior permite dar cuenta de cómo la violencia contra las niñas y las mujeres representa una vulneración en sus Derechos Humanos fundamentales.</p>	<p>Este enfoque le permitirá al funcionariado contar con las herramientas que resalten la importancia de los casos relacionados con violencia contra las mujeres, pues la comprensión de la perspectiva de género implica un proceso de sensibilización, así como un compromiso ético en torno a las problemáticas vinculadas con la desigualdad entre hombres y mujeres.</p>
<p>Educación permanente</p>	<p>La educación permanente es un enfoque pedagógico que va más allá del espacio escolarizado, recuperando la idea de que la educación es un proceso continuo, que prosigue durante toda la vida, con el propósito de que toda persona pueda mantenerse actualizada respecto a las transformaciones poblacionales, económicas, políticas, tecnológicas, científicas, artísticas, socioculturales y ambientales de nuestro mundo; logrando el máximo desarrollo individual y social que les sea posible y englobando todo tipo de experiencias y actividades que sean o puedan ser portadoras de educación.</p>	<p>Este enfoque revaloriza los aspectos éticos, culturales y sociales, así como a la educación y conocimiento de sí mismo para la construcción de una realidad más justa.</p> <p>Desde esta perspectiva, la educación permanente nos permitirá presentar por medio de contenidos y temas pertinentes una estrategia educativa que apunte a que las servidoras públicas y servidores públicos participantes identifiquen su rol como agente de transformación y la importancia de su trabajo frente a la violencia contra las mujeres y las niñas.</p>
<p>Educación popular</p>	<p>La pedagogía tiene una mirada interdisciplinaria, lo cual le permite contar con diversos enfoques que responden a las diferentes realidades y contextos educativos que existen. De esta forma, la educación popular tiene un papel fundamental en los espacios de construcción social y es reconocida como una de las principales tendencias en América Latina por su propuesta alternativa e inclusiva; por lo tanto, promueve experiencias de educación que responden, de manera articulada, a las necesidades de personas y comunidades que tienen un objetivo en común.</p>	<p>La educación cuenta con tres principales ejes: poder, organización y cultura.</p> <p>Estos tres ejes permiten generar un plan curricular, ya que fomentan procesos organizativos y dan cuenta de la importancia de generar proyectos que apunten a la transformación de la realidad de las personas a las que se dirigen, mirándolas como sujetas activas de cambio y transformación.</p>

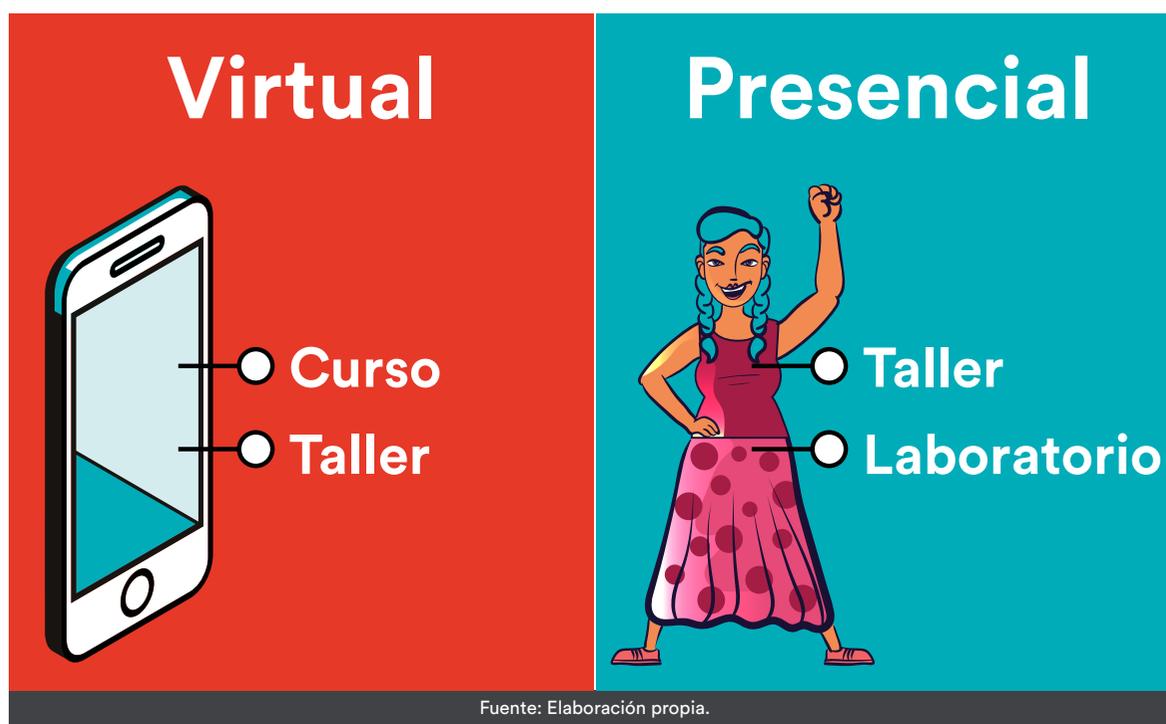
Enfoques para el diseño pedagógico de la estrategia

Enfoque	Descripción	Relevancia en el diseño de la estrategia
Educación continua	<p>La educación continua busca aportar los conocimientos y habilidades para favorecer el vínculo entre las instituciones educativas, la sociedad y el sector productivo, brindando una experiencia de educación permanente fuera de la escuela. Se ubica como parte de la formación técnica, profesional o laboral que, además de conocimientos teóricos y prácticos, contempla actitudes, hábitos y aptitudes para tener un mejor desempeño en el ambiente laboral. Sus principales características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los temas que se tratan son de vanguardia en sus contenidos. • Se imparten en tiempos intensivos. • Se promueve la adquisición de competencias requeridas para el desempeño profesional y laboral. • El diseño de contenidos tiene un enfoque teórico-práctico y es aplicable inmediatamente. • Se planea con base en la detección de necesidades de los sectores a atender. • Se logra la vinculación entre la institución y la sociedad. • Pueden utilizarse múltiples modalidades, impartándose de forma presencial, semipresencial y/o a distancia. • Se utilizan diversos apoyos tecnológicos, como teleconferencias, videoconferencias, audioconferencias, cursos en línea, entre otros. 	<p>La educación continua nos brindará las bases para establecer una oferta de capacitación pertinente y adecuada a las características de las personas a quienes se dirige esta actividad, con la finalidad de ir más allá de una acumulación conceptual y ofrecer una experiencia de aprendizaje significativo que lleve a un cambio en la atención a la violencia contra las mujeres.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Modalidades educativas y didácticas

Esta estrategia de capacitación está pensada para implementarse en dos modalidades educativas: virtual y presencial; a su vez cada modalidad tendrá diferentes particularidades didácticas, tal como se muestra en el siguiente esquema:



- **Curso.** Esta modalidad se centra, en mayor medida, en la adquisición de conocimientos teórico-conceptuales sobre uno o diversos temas.
- **Taller.** En esta modalidad se busca la aplicación de conocimientos para generar un producto en específico que permita generar un aprendizaje significativo.
- **Laboratorio.** En este caso el aprendizaje se centra en la experimentación y aplicación de los conocimientos para identificar los aciertos y errores, aprendiendo de los mismos de forma aplicada sin que necesariamente se desarrolle un producto.

El diseño de toda la estrategia de capacitación contempla las características de la población a la que va dirigida, por lo que independientemente de la modalidad educativa que se ejecute, ésta será adaptada acorde a las necesidades y a los tiempos de las personas participantes.

Plan curricular



En la primera etapa, se realizó un análisis teórico documental que permitió formular un plan curricular articulado, el cual integró cuatro elementos fundamentales para que el funcionariado público no sólo conozca la sucesión de pasos para diseñar o implementar un proyecto, sino que transite hacia una mirada de desarrollo social. Por ello, es sustancial que contemple la perspectiva de género visibilizando que las desigualdades sociales no afectan de la misma manera a mujeres y a hombres, ni a niñas y a adolescentes; de ahí la importancia de enlazar la perspectiva de infancia, el Enfoque basado en Derechos Humanos y el enfoque intercultural para identificar cuáles son los deberes del Estado frente a la violencia contra las mujeres y las niñas. Estos dos primeros temas problematizarán de forma clara aquello que se desea atender, a partir de un diagnóstico que fundamente el proyecto y que recupere las necesidades de a quiénes se dirige, para finalizar con la guía para el diseño de proyectos, así como la integración de la importancia del monitoreo y evaluación de cualquier iniciativa.

Tema 1.

Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos

Objetivo	Comprender las principales herramientas relacionadas con el análisis de información en el diseño de un proyecto social.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Perspectiva de género <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Interseccionalidad 1.2. Enfoque basado en Derechos Humanos 1.3. Interés superior de la niñez 1.4. Interculturalidad 1.5. Apliquemos lo aprendido: Paso 1. Caracterización de la población objetivo

Tema 2.

Las obligaciones y los deberes de las instituciones del estado frente a la violencia contra las mujeres

Objetivo	Analizar la importancia de los deberes del Estado mexicano como punto de partida para el diseño de programas y proyectos frente a la violencia contra las mujeres, adolescentes y niñas, relacionadas con prevenir, atender, investigar y sancionar la violencia de género.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Deberes constitucionales del Estado mexicano 2.2. Consideraciones clave para el cumplimiento de las obligaciones del Estado mexicano 2.3. Apliquemos lo aprendido: Paso 2. Grado de vulneración del derecho

Tema 3.

Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas

Objetivo	Comprender las principales herramientas relacionadas con el análisis de información en el diseño de un proyecto social.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none">3.1. Identificación de problema a atender<ul style="list-style-type: none">3.1.1. Diagnóstico integral3.1.2. Diagnóstico documental3.1.3. Diagnóstico participativo3.2. Apliquemos lo aprendido: Paso 3. Estructuración del diagnóstico3.3. Árbol del problema3.4. Selección de alternativas3.5. Apliquemos lo aprendido: Paso 4. Árbol del problema y Árbol de objetivos

Tema 4.

Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra las mujeres y las niñas

Objetivo	Identificar los principales elementos que forman parte del diseño, monitoreo y evaluación de proyectos.
Subtemas	<ul style="list-style-type: none">4.1. Metodología para el diseño de proyectos sociales para hacer frente a la violencia contra las mujeres y las niñas.4.2. Monitoreo y evaluación con perspectiva de género. Indicadores<ul style="list-style-type: none">4.2.1. Matriz de Marco Lógico4.2.2. Monitoreo y evaluación de resultados4.2.3. Sistematización de hallazgos y comunicación de resultados4.2.4. Elaboración de reportes e informes4.3. Apliquemos lo aprendido: Paso 5. Diseño de proyectos y la Matriz de Marco Lógico

Esta propuesta curricular es la misma tanto para el ambiente virtual como para el formato presencial; lo que cambia es la manera de presentar los contenidos y las estrategias didácticas para interiorizar los aprendizajes. Ambas tendrán como objetivo aplicar las herramientas en casos prácticos.

Formación **presencial**

Las secuencias didácticas contemplan todas las consideraciones necesarias que ha emitido la Organización Mundial de la Salud (OMS) por la emergencia sanitaria de COVID 19; además, los recursos y técnicas que se utilicen serán los adecuados para el público que asista a las sesiones. Se estructuran de la siguiente manera:

- Ficha técnica de la sesión, la cual incluye los siguientes datos de identificación:
 - o Número y nombre del tema
 - o Objetivo general
 - o Subtemas
 - o Objetivos particulares
 - o Modalidad
 - o Tiempo
 - o Sesión
 - o Conceptos clave
- Carta descriptiva con los siguientes elementos:
 - o Etapa: todas las sesiones se dividen en tres momentos. En el inicio se dará un encuadre a cada uno de los temas, alineando el alcance de la sesión y los objetivos; en el desarrollo se explicará, de manera dosificada, el tema de la sesión y el uso de las diferentes herramientas; y en el cierre/evaluación se recuperarán los aprendizajes desarrollados y la experiencia de las personas participantes.
 - o Secuencia didáctica: es la descripción detallada de cada una de las etapas.
 - o Tiempo: es un aproximado sugerido para implementar cada etapa.
 - o Materiales: permite identificar los materiales que se usarán en cada una de las fases de la sesión.

Es fundamental que la persona que implemente tenga un amplio conocimiento de los temas y pueda apoyar a las personas participantes a elaborar sus productos durante las sesiones.

Cartas descriptivas para las sesiones presenciales

Para la formación presencial, se realizó una dosificación diferente a la del ambiente virtual, ya que el ambiente presencial permite ir enlazando las herramientas de una forma más dinámica. Así, es pertinente que algunas de las sesiones puedan reunir, incluso, dos pasos de dos temas que en plataforma implica un mayor tiempo; además, este ajuste en la dosificación no impacta en el logro de los aprendizajes esperados, por el contrario, contribuye a una mejor experiencia educativa. En la siguiente tabla se puede ver el plan curricular y las sesiones que lo conforman, así como los materiales que habrán de emplearse para cada taller.

Tema 1. Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos

Subtemas

- 1.1 Perspectiva de género
 - a) Interseccionalidad
- 1.2 Enfoque basado en Derechos Humanos
- 1.3 Interés superior de la niñez
- 1.4 Interculturalidad
- 1.5 Apliquemos lo aprendido: Paso 1. Caracterización de la población objetivo

Sesión en que se aborda

Materiales

1. Pasos 1 y 2. Caracterización de la población objetivo y Grado de vulneración del derecho

- PPT Sesión 1
- Hoja de trabajo “Caracterización de la población objetivo”
- Hoja de trabajo “Grado de vulneración del derecho”

Tema 2. Las obligaciones y los deberes de las instituciones del Estado frente a la violencia contra las mujeres

Subtemas

- 2.1 Deberes constitucionales del Estado mexicano
- 2.2 Consideraciones clave para el cumplimiento de las obligaciones del Estado mexicano
- 2.3 Apliquemos lo aprendido: Paso 2. Grado de vulneración del derecho

Sesión en que se aborda

Materiales

1. Pasos 1 y 2. Caracterización de la población objetivo y Grado de vulneración del derecho

- PPT Sesión 2
- Hoja de trabajo “Estructuración del diagnóstico”

Tema 3. Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas

Subtemas

- 3.1 Identificación del problema a atender
 - 3.1.1 Diagnóstico integral
 - 3.1.2 Diagnóstico documental
 - 3.1.3 Diagnóstico participativo
- 3.2 Apliquemos lo aprendido: Paso 3. Estructuración del diagnóstico
- 3.3 Árbol del problema
- 3.4 Selección de alternativas
- 3.5 Apliquemos lo aprendido: Paso 4. Árbol del problema y Árbol de objetivos

Sesión en que se aborda

Materiales

3. Paso 4. Árbol del problema y Árbol de objetivos

- PPT Sesión 3
- Hoja de trabajo “Ejemplos del Árbol del problema y Árbol de objetivos”

Tema 4. Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra las mujeres y las niñas

Subtemas

- 4.1 Metodología para el diseño de proyectos sociales para hacer frente a la violencia contra las mujeres y las niñas
- 4.2 Monitoreo y evaluación con perspectiva de género. Indicadores
 - 4.2.1. Matriz de Marco Lógico
 - 4.2.2. Monitoreo y evaluación de resultados
 - 4.2.3. Sistematización de hallazgos y comunicación de resultados
 - 4.2.4. Elaboración de reportes e informes
- 4.3 Apliquemos lo aprendido: Paso 5. Diseño de proyectos y Matriz de Marco Lógico
- 5. Diseño de proyectos y Matriz de Marco Lógico

Sesión en que se aborda

Materiales

4. Diseño de proyectos sociales

- PPT sesión 4
- Hoja de trabajo “Diseño de proyectos sociales”

5. Matriz de Marco Lógico

- PPT sesión 5
- Formato de trabajo “Matriz de Marco Lógico”

Sesión 1

Paso 1. Caracterización de la población objetivo y paso 2. Grado de vulneración del derecho

Tema 1 y 2

- Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos.
- Las obligaciones y los deberes de las instituciones del Estado Frente a la violencia contra las mujeres.

Objetivo:

Destacar los ejes teórico-metodológicos para el diseño e implementación de proyectos dirigidos a combatir y prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas.

Analizar la importancia de los deberes del Estado mexicano como punto de partida para el diseño de programas y proyectos frente a la violencia contra las mujeres, adolescentes y niñas, con el fin de prevenir, atender, investigar y sancionar la violencia por razones de género.

Subtemas:

- 1.1 Perspectiva de género
- 1.2 Enfoque basado en Derechos Humanos
- 1.3 Interés superior de la niñez
- 1.4 Interculturalidad
- 2.1 Deberes constitucionales del Estado mexicano
- 2.2 Consideraciones clave para el cumplimiento de las obligaciones del Estado mexicano

Objetivos particulares:

- Reconocer la importancia de combatir la violencia contra las mujeres y las niñas desde un enfoque integral.
- Entender la manera en que se conjuntan múltiples discriminaciones que impiden que las mujeres puedan acceder a una vida libre de violencia.
- Identificar los derechos vulnerados en una problemática social con perspectiva de género.

Modalidad	Tiempo	Sesiones
Presencial	240 minutos	1

Conceptos clave

- Perspectiva de género
- Interseccionalidad
- Interés Superior de la Niñez
- Interculturalidad
- Enfoque basado en Derechos Humanos
- Titulares de derechos
- Titulares de obligaciones
- Titulares de responsabilidades
- Obligaciones del Estado
- Proteger y garantizar los Derechos Humanos
- Derechos Humanos de las mujeres
- Violaciones a los derechos humanos de las mujeres

Secuencia didáctica

Inicio

1. Se da la bienvenida a las y los participantes, explicando brevemente las temáticas a abordar durante la sesión. Se les pide que se coloquen en círculo y, posteriormente, que compartan su nombre y respondan la siguiente pregunta: ¿qué es lo que me hace reír cuando estoy triste o enojado?

Al principio del curso de formación, es importante generar un ambiente que rompa el hielo y que favorezca entornos de confianza, pues a partir del primer vínculo que se logre tener con las personas participantes es que se podrá desarrollar el resto de la sesión y las posteriores.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 10 min.



2. Después, la persona facilitadora proyectará el video titulado: “Dejemos de hacerlo. Reconocer que acosamos es el primer paso para dejar de hacerlo”, el cual forma parte de una campaña de la ONU Mujeres, en colaboración con los gobiernos del estado de Nuevo León y del municipio de Guadalajara, el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la agencia de publicidad Wunderman Thompson.

<https://youtu.be/EpAj8TCgvDk>

Materiales

- Proyector, equipo de sonido y video: “Dejemos de hacerlo”.



Tiempo: 5 min.



3. Luego de ver el video, la persona facilitadora explicará que “a través de los años los actos de violencia contra niñas y mujeres eran vistos como normales”.

En el pizarrón, la persona facilitadora rescatará la participación de personas a partir de la siguiente pregunta detonadora: ¿Alguna vez has vivido algún acto de violencia ya sea en tu casa, escuela o trabajo?

Infancia	Adolescencia	Adulthood

Materiales

- Pizarrón y plumones.



Tiempo: 20 min.

-
4. Finalmente, se retroalimenta la actividad explicando que la violencia no tiene un carácter natural, destacando que se trata de un delito y, por ende, debe de ser denunciada.

Desarrollo

5. La persona facilitadora explicará ¿por qué la atención de la violencia es diferente cuando las víctimas son mujeres y niñas? Y explicará claramente las siguientes categorías y la incidencia de tales ejes en la atención de casos relacionados con la violencia de género y contra las mujeres.

Se recomienda usar ejemplos para que las y los participantes aprendan cómo emplear estos enfoques o ejes transversales para el diseño e implementación de proyectos.

Perspectiva de género- Interseccionalidad	Enfoque basado en Derechos Humanos
Perspectiva de género- Interseccionalidad	Enfoque basado en Derechos Humanos

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 25 min.

-
6. A continuación, ver el siguiente video y responder: ¿por qué fue importante incorporar los ejes transversales para atender el caso?

<https://www.youtube.com/watch?v=6SU4RtKepSQ>

7. Se retroalimenta el ejercicio y se piden conclusiones al grupo.



Tiempo: 15 min.

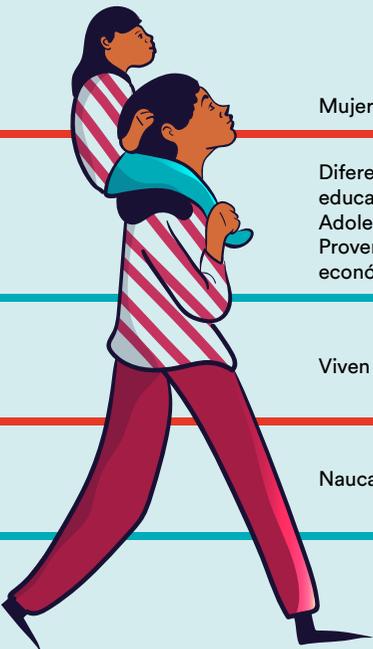
Receso (10 min.)

Se da un breve receso para que las y los participantes puedan estirarse, ir al tocador o tomar un refrigerio.

8. Apliquemos lo aprendido. Paso 1: Caracterización de la población objetivo. La persona facilitadora explica lo siguiente:

Como hemos revisado hasta ahora, contar con estos enfoques nos permite colocar a las mujeres como titulares de derechos al ser la población objetivo a la que van dirigidos el diseño de programas y proyectos. Asimismo, al ser parte de las instituciones del Estado, nos permite asumirnos como titulares de obligaciones y, al mismo tiempo, reconocer que hay otros actores presentes que se convierten en titulares de responsabilidades en la atención a la problemática.

Desde este lugar, el primer paso para poder diseñar un programa o proyecto es entender claramente las características de las mujeres. Veamos el siguiente ejemplo en nuestra presentación de PowerPoint.



¿Quiénes son?	Mujeres de 15 a 25 años
¿Cuáles son sus características?	Diferentes capitales culturale (acceso a la educacion formal). Adolescentes jóvenes y adultas. Provenientes de diferentes estratos económicos.
¿Qué problemática viven?	Viven violencia de pareja
¿En dónde se encuentran?	Naucalpan de Juárez, Estado de México

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 15 min.

9. La persona facilitadora menciona lo siguiente:

Estas cuatro preguntas guías nos permiten delimitar la población a la que va dirigido el proyecto, así como comprender sus características de manera integral para un diseño más pertinente. La información arrojada por esta herramienta gráfica nos permitirá identificar las primeras categorías de análisis que deberán ser sustentadas por medio de un diagnóstico como veremos en uno de los siguientes temas. De manera preliminar, podemos identificar que en la caracterización anterior se puede notar cómo hacemos uso de los enfoques revisados para contemplar los diversos factores entrelazados.

10. Con base en el ejemplo anterior, se explicará cómo los enfoques o ejes transversales se enlazan con las problemáticas y caracterización de la población objetivo.

11. La persona facilitadora entregará a las y los participantes la Hoja de trabajo 1 y se les indica lo siguiente:

Ahora te pedimos que caracterices a tu población objetivo, tomando en cuenta los ejes o enfoques transversales.

Materiales

- Presentación en Power Point.
- Hojas de trabajo 1 y plumas.



Tiempo: 30 min.

Receso (10 min.)

Se da un breve receso para que las y los participantes puedan estirarse, ir al tocador o tomar un refrigerio.

12. La persona facilitadora señala:

Ya hicimos un repaso en torno a los aportes que tienen los ejes transversales en la atención de la violencia contra las niñas y mujeres, pero te has preguntado: ¿cuál es mi deber como servidora pública o servidor público frente al contexto de la violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes?

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 5 min.

13. La persona facilitadora explicará en qué consiste la obligación de respetar, de proteger, de garantizar y de promover, destacando algunas consideraciones fundamentales en torno a las obligaciones de las instituciones del Estado frente a la violencia contra las mujeres.



Tiempo: 15 min.

Evaluación/cierre

14. Este segundo momento de análisis es importante realizarlo a partir de asumirnos como titulares de obligaciones, reconociendo nuestra injerencia institucional en la problemática que identificamos anteriormente. Este ejercicio es útil porque nos permite dar continuidad a la caracterización que realizamos previamente, posibilitando una lectura general de la problemática y de sus posibles causas.

Se formarán equipos de 4 a 5 participantes para que completen la Hoja de trabajo 2.

Materiales

- Presentación en Power Point y Hoja de trabajo 2.



Tiempo: 30 min.

.....

15. Al finalizar el llenado de la Hoja de trabajo, un representante de cada equipo compartirá su ejercicio para retroalimentar la actividad.



Tiempo: 25 min.

.....

16. La persona facilitadora agradece su participación y reconoce el compromiso y disposición de las personas participantes.



Tiempo: 5 min.

Sesión 2

**Paso 3. Estructuración
del diagnóstico**

Tema 3

- Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas.

Objetivo:

Comprender las principales herramientas relacionadas con el análisis de información en el diseño de un proyecto social.

Subtemas:

3.1 Identificación del problema a atender

Objetivos particulares:

- Identificar las dimensiones de una problemática social.
- Reconocer los elementos de un diagnóstico y las herramientas para construirlo.

Modalidad	Tiempo	Sesiones
Presencial	180 minutos	1

Conceptos clave

- Problema público
- Diagnóstico integral
- Población objetivo
- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

Secuencia didáctica

Inicio

1. Se da la bienvenida a las y los participantes, explicando brevemente las temáticas a abordar durante la sesión. Se les pide que se coloquen en círculo y, con una M en el centro, indican individualmente qué letra ven. Unos verán una M, algunos otros una W y otros una E.

La actividad anterior tiene la finalidad de abrir un espacio de reflexión sobre la importancia de contar con enfoques, como la perspectiva de género, que permita visibilizar una problemática desde diversos puntos de vista para establecer un mejor análisis y, a su vez, una mejor atención a la problemática.

Materiales

- Papel bond o cartulina de colores.



Tiempo: 10 min.



2. Posteriormente, la persona facilitadora preguntará:

¿Qué es un problema público? ¿Por qué es importante generar un diagnóstico que visibilice la violencia contra las mujeres y las niñas para el diseño de proyectos y programas?

Las preguntas anteriores permitirán vislumbrar el conocimiento que tienen del tema a tratar en la sesión

Materiales

- Presentación de PowerPoint.



Tiempo: 10 min.



2. La persona facilitadora explicará, de manera esquemática y apoyándose de imágenes, la diferencia entre un problema privado, uno social y un público, así como su relación con la perspectiva de género y la interseccionalidad.



Tiempo: 15 min.

4. Después, le preguntará a cada participante un ejemplo de cada tipo de problema aterrizado al contexto actual y local y concentrará las respuestas en el pizarrón.

Problema privado	Problema público	Problema Social

Materiales

- Pizarrón y plumones.



Tiempo: 20 min.

Receso (15 min.)

Se da un breve receso para que las y los participantes puedan estirarse, ir al tocador o tomar un refrigerio.

Desarrollo

5. La persona facilitadora expondrá los principales componentes del diagnóstico integral, resaltando en el diagnóstico documental el tipo de fuentes que deberán consultarse y en el diagnóstico participativo, las diversas fases, instrumentos y técnicas necesarias para recuperar información.

6. Posteriormente, se proyectará una serie de pasos o ruta básica para la construcción de un problema público y los pasos para delimitarlo, a través de la elaboración de un diagnóstico integral (planteamiento del problema, objetivos y dimensiones del problema, checklist de información y análisis de viabilidad).

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 25 min.

7. Se conformarán equipos de 3 a 4 integrantes para leer un ejemplo de diagnóstico relacionado con la problemática de la violencia contra las niñas y mujeres.

8. Se retroalimenta el ejercicio y se pide conclusiones a cada equipo.

Materiales

- Hoja con el caso del ejemplo.



Tiempo: 15 min.

Evaluación/cierre

9. Cada equipo recuperará los contenidos anteriores y construirá un ejercicio similar. Cabe señalar que la persona facilitadora debe orientar a cada equipo por medio de instrucciones claras que le comuniquen la importancia de establecer un trabajo articulado con los ejercicios de evaluación anteriores.

Asimismo, se debe dejar claro que el planteamiento de un problema público es un ejercicio que cambiará constantemente a partir de la información que se tiene al alcance; de ahí la importancia de que se cuente con una clara identificación del mismo a nivel local (municipal) y se establezcan numerosas fuentes de información (locales, nacionales e internacionales) para identificar, de manera pertinente, cuál es la problemática central que se buscará atender con el planteamiento del programa o proyecto.

En esta actividad pueden auxiliarse de sus dispositivos móviles para buscar información.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 55 min.



10. Cada equipo expondrá uno de los apartados para retroalimentar al grupo con la guía y orientación de la persona facilitadora.

Materiales

- Hoja de trabajo.



Tiempo: 10 min.



10. La persona facilitadora agradece su participación y reconoce el compromiso y disposición de las personas participantes.

Materiales

- Hoja de trabajo.



Tiempo: 5 min.

Fuente: Elaboración propia.

Sesión

5

**Paso 4. Árbol del
problema y árbol
de objetivos**

Tema 3

- Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas.

Objetivo:

Comprender las principales herramientas relacionadas con el análisis de información en el diseño de un proyecto social.

Subtemas:

- 3.2 Árbol del problema
- 3.3 Árbol de objetivos. Selección de alternativas

Objetivos particulares:

- Distinguir la utilidad de herramientas, como el Árbol del problema y Árbol de objetivos, para el análisis de una problemática y el diseño de proyectos.

Modalidad	Tiempo	Sesiones
Presencial	270 minutos	1

Conceptos clave

- Árbol del problema
- Árbol de objetivos
- Problema central
- Causas
- Efectos
- Objetivo central
- Medios
- Fines

Secuencia didáctica

Inicio

1. Se comienza la sesión presentando los objetivos de la sesión y preguntando al grupo si conocen las herramientas del Árbol del problema y Árbol de objetivos.

2. Se realiza el encuadre del tema anterior, explicando lo siguiente:

Contar con nuestro diagnóstico integral permite identificar las causas que generan el problema, lo cual nos brinda elementos para construir, de manera lógico-causal, un esquema gráfico que permita visibilizar cómo se comporta el problema para identificar las posibles soluciones.

Materiales

- Presentación de PowerPoint.



Tiempo: 20 min.

Desarrollo

3. Por medio de una presentación, se menciona la definición del Árbol del problema y los elementos para su construcción.

4. Se explica su construcción por medio de un ejemplo.

5. Se organiza al grupo por equipos de personas que estén abordando una problemática similar.

Materiales

- Presentación de PowerPoint.



Tiempo: 25 min.



6. A cada equipo, se le asigna papel bond y post-it de colores para que haga una lluvia de ideas de las causas y efectos que generan el problema identificado (es importante que parta de la información generada a partir de su diagnóstico). Asimismo, se recomienda que, durante la construcción de cada árbol, la persona facilitadora se acerque a los equipos para resolver dudas.

Materiales

- Papel bond, *post-it* y plumones de colores.



Tiempo: 60 min.



7. Se explica al grupo que para validar la correcta construcción del Árbol del problema se debe leer la relación causal de abajo hacia arriba, por lo que cada equipo expondrá su trabajo desde esa lógica.



Tiempo: 30 min.

Receso (10 min.)

Se da un tiempo de descanso al grupo para la siguiente etapa de la sesión.

8. Se presenta la definición del Árbol de objetivos, sus elementos y la utilidad de la herramienta para realizar un análisis de alternativas.

Materiales

- Presentación de PowerPoint.



Tiempo: 25 min.



9. Se explica lo expuesto a partir de un ejemplo.

10. En los mismos equipos en los que trabajaron anteriormente, se solicita que conviertan su Árbol del problema en Árbol de objetivos y que identifiquen los medios que están más cercanos al nivel de injerencia de la institución a la que pertenecen.

Materiales

- Papel bond, *post-it* y plumones de colores.



Tiempo: 60 min.

11. Se les solicita que, para validar la construcción de su Árbol de objetivos, construyan la relación causal de abajo hacia arriba, permitiéndoles identificar si hay fallos en las relaciones y así puedan corregirlo.

12. Se da un espacio para compartir el ejercicio de cada equipo y realizar una retroalimentación.



Tiempo: 20 min.

Evaluación/cierre

13. Para cerrar la sesión, se invita al grupo a reflexionar sobre las herramientas que se han construido. Además, se pregunta al grupo si consideran que hubiera sido de igual forma el proceso si no se contara con los pasos anteriores.

14. Por medio de una lluvia de ideas, se realizan dos listados: el primero recupera los aprendizajes obtenidos y su utilidad, y el segundo rescata los retos a los que se enfrentaron en la construcción de las dos herramientas del día.

13. Finalmente, se agradece al grupo el trabajo realizado.

Materiales

- Presentación en Power Point, papel bond y plumones de colores.



Tiempo: 25 min.

Fuente: Elaboración propia.

Sesión

4

**Paso 5. Diseño de
proyectos**

Tema 4

- Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra las mujeres.

Objetivo:

Identificar los principales elementos que forman parte del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Subtemas:

4.1. Metodología para el diseño de proyectos sociales

Objetivos particulares:

- Construir un proyecto social con perspectiva de género.

Modalidad	Tiempo	Sesiones
Presencial	185 minutos	1

Conceptos clave

- Plan
- Programa
- Proyecto
- Actividad
- Tarea
- Objetivos
- Insumos

Secuencia didáctica

Inicio

1. Se presenta la sesión del día y los objetivos.
2. Se brinda un encuadre de la sesión anterior, recuperando los aprendizajes logrados.
3. Se pregunta al grupo sobre sus expectativas del tema del día y se anotan en un papel bond.

Materiales

- Presentación en Power Point, papel bond y plumones de colores.



Tiempo: 25 min.

Desarrollo

4. Se explica la metodología de Ander-Egg para el diseño de proyectos sociales y se analiza cada uno de sus componentes.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 25 min.



5. Se presenta un ejemplo de cómo se relaciona la herramienta Árbol de objetivos con el diseño de proyectos.

6. Se brinda a cada participante una hoja de trabajo que tiene los elementos de un proyecto social, se repasa cada uno y se aclaran dudas para que cada persona pueda elegir al menos un medio de su Árbol de objetivos y diseñar un proyecto.

Materiales

- Hoja de Trabajo.



Tiempo: 80min.



7. De manera voluntaria, se pide la exposición de algunas personas.



Tiempo: 80min.

Receso (15 min.)

Después de la exposición, se da un espacio de descanso al grupo.

Evaluación/cierre

8. Se pide al grupo que compartan si habían diseñado anteriormente un proyecto y si su experiencia fue diferente a ésta.

Grupalmente, se realiza un ejercicio para identificar las ventajas de contar con todas las herramientas usadas.

9. Finalmente, se agradece al grupo el trabajo realizado.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 25 min.

Fuente: Elaboración propia.

Sesión

5

La matriz de marco lógico

Tema 5

- Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra las mujeres.

Objetivo:

Identificar los principales elementos que forman parte del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Subtemas:

5.2. Monitoreo y evaluación de resultados con perspectiva de género

Objetivos particulares:

- Comprender los principales pasos para elaborar una Matriz de Marco Lógico con perspectiva de género.

Modalidad	Tiempo	Sesiones
Presencial	235 minutos	1

Conceptos clave

- Plan
- Programa
- Proyecto
- Actividad
- Tarea
- Objetivos
- Insumos

Secuencia didáctica

Inicio

1. Se inicia la sesión dando la bienvenida a las personas participantes y comentando que el tema a tratar será las herramientas para la implementación de talleres y proceso de formación.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 10 min.

2. Se solicitará al grupo que compartan la experiencia que tengan con la impartición de cursos y/o talleres, así como su sentir de acuerdo con estas experiencias previas.

3. Cuando hayan terminado las presentaciones, la persona facilitadora agradecerá las participaciones de todas las personas, resaltando sus experiencias previas en procesos de formación y tomando en cuenta las siguientes preguntas detonadoras:

- ¿Cuál es la relevancia del monitoreo y evaluación de proyectos sociales dirigidos a la atención de la violencia contra las mujeres y las niñas?
- ¿Qué herramientas has utilizado para este propósito?

4. La persona facilitadora apuntará en un pizarrón las ideas que las personas participantes compartan. Estas participaciones las retomará a lo largo de la sesión, pues contemplarán uno o varios de los puntos a tratar sobre la impartición de talleres.

Materiales

- Pizarrón y plumones.



Tiempo: 20 min.

Desarrollo

5. La persona facilitadora proyectará una presentación de Power Point para explicar el significado de Matriz de Marco Lógico, desde una lógica horizontal (indicadores, fuentes de información y supuestos). Posteriormente, se expondrá la lógica vertical, partiendo de sus elementos y por medio de un ejemplo, se presentará paso a paso su construcción.

6. Se presentan los indicadores, sus características y tipos, y se evidencia la importancia de que éstos integren la perspectiva de género.

Materiales

- Presentación en Power Point.

Receso (15 min.)

Se da un breve receso para que las y los participantes puedan estirarse, ir al tocador o tomar un refrigerio.

7. Se pide a las personas participantes que recuperen el proyecto que diseñaron anteriormente. De manera conjunta, se les irá acompañando paso a paso en la construcción de su Matriz de Marco Lógico. El primer paso es hacer el resumen narrativo. Es importante resaltar que este resumen sigue la lógica de la lectura del Árbol de objetivos y que se debe redactar como situación de cambio.

8. Una vez que se ha construido el resumen narrativo, se dará paso a la construcción de indicadores; para ello, se sugiere usar los materiales de consulta: “Metas de indicadores promovidas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (<http://agenda2030.mx/#/home>) y “Guía práctica para la aplicación del sistema de indicadores para la medición de la implementación de la convención de Belém do Pará” (https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/Guia_Indicadores_BDP_ESP.pdf).

Conforme se establezcan los indicadores, se deberá definir el medio de verificación para cada uno.

9. Finalmente, se da paso a la construcción de los supuestos

Materiales

- Presentación en Power Point y Hoja de trabajo “Matriz de Marco Lógico”.



Tiempo: 90 min.

Evaluación/cierre

10. Para cerrar esta sesión, se pide al grupo que reflexione sobre la importancia de comunicar los logros derivados de los proyectos y la relación de los esfuerzos locales con las metas de las agendas estatales, nacionales e internacionales.

11. Para finalizar la sesión, se pide al grupo que comparta su experiencia sobre toda la capacitación.

Materiales

- Presentación en Power Point.



Tiempo: 40 min.

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones finales

El diseño de esta estrategia se centra en el desarrollo de capacidades para las funcionarias públicas y los funcionarios públicos, apuntando a que, durante la formación, ya sea en modalidad virtual o presencial, se logren tres dimensiones de las capacidades: conocimientos, habilidades y valores. Por ello, la propuesta de valor de esta iniciativa se ubica en la aplicación de los conocimientos adquiridos por medio del diseño de un proyecto final que se pueda construir durante cada una de los diferentes temas que conforman el plan curricular. Además, este tipo de formación invita a que la funcionaria o funcionario pueda replicar este proceso de aprendizaje con sus pares y que, pese a la rotación del personal, el desarrollo de los productos pueda documentarse y quedarse en las instituciones para su seguimiento, monitoreo y evaluación.

Por otro lado, es significativo considerar que, para el éxito de cualquier proceso educativo, es fundamental contar con la motivación de la persona participante; de ahí la importancia de que existan estrategias que motiven e incentiven al funcionariado a tomar esta formación.

De igual forma, un elemento fundamental en la implementación de talleres presenciales es la experiencia de la persona facilitadora; por ello, se recomienda que su perfil no sólo tenga conocimiento sobre los temas, sino también en el manejo de grupos con una mirada pedagógica y que brinde un acompañamiento cercano en cada una de las herramientas aplicadas.

Fundamentación teórica





Enfoques básicos para el diseño e implementación de proyectos

Objetivo del tema

Destacar los ejes teórico-metodológicos para el diseño e implementación de proyectos dirigidos a combatir y prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas.

Preguntas detonadoras

1. ¿Qué ejes metodológicos deben contemplarse en el diseño e implementación de proyectos enfocados en prevenir y combatir la violencia de género y la violencia contra las mujeres y las niñas?
2. ¿Por qué es importante contar con un enfoque de derechos?

Conceptos clave

Perspectiva de género, Interseccionalidad, Interés superior de la niñez, Interculturalidad, Enfoque basado en Derechos Humanos, Titulares de derechos, Titulares de obligaciones y Titulares de responsabilidades.

Contenido

1.1 Perspectiva de género

La elaboración y la implementación de proyectos enfocados al combate y prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas deben ser diseñados curricularmente desde la perspectiva de género. Este eje opera como una herramienta metodológica que permite visibilizar y analizar las condicionantes culturales, económicas y sociopolíticas que favorecen la discriminación basada en el sexo (Cazés, D. y Lagarde, M. 2000). Desde esta perspectiva, podemos dar cuenta de cómo la violencia contra las mujeres y las niñas, basada en las relaciones de poder asimétrico, representa una vulneración en sus Derechos Humanos fundamentales.

La perspectiva de género pretende desmontar creencias en torno a que la violencia tiene un carácter natural a través de prácticas del lenguaje, el cual tiende a transformarse en pautas de conducta que promueven las relaciones de desigualdad y coloca a las mujeres y a las niñas como sujetos inferiores y, por ende, vulnerables a vivir situaciones de violencia. De tal suerte que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el marco de la Iniciativa Spotlight, pretende impulsar una serie de acciones encaminadas a la elaboración de proyectos internos que permitan combatir la violencia contra las mujeres y las niñas, tomando en cuenta su contexto específico para poder adaptar los contenidos.

A partir de lo anterior, este enfoque nos permite dejar de restar importancia a los casos relacionados con violencia contra las mujeres. La comprensión de la perspectiva de género implica un proceso de sensibilización, así como un compromiso ético en torno a las problemáticas vinculadas con la desigualdad entre hombres y mujeres. De acuerdo con la ONU Mujeres (2014), la perspectiva de género:

- Facilita el reconocimiento y explicación de las causas que producen asimetrías y desigualdades entre mujeres y hombres.
- Formula medidas (políticas, mecanismos, acciones afirmativas, normas, etc.) que contribuyan a superar las brechas y las desigualdades de género.
- Proporciona una mirada crítica en torno a las relaciones que las culturas y sociedades construyen entre hombres y mujeres, posibilitando la formulación de estrategias para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres el acceso a recursos y servicios, y fortalecer su participación política y ciudadana.

Esto permitirá el empoderamiento de las mujeres, al detonar procesos individuales o colectivos más equitativos y libres de violencia, y al aumentar su participación en diferentes esferas, como la personal, familia, comunitaria y política.

1.1.1. Interseccionalidad

La interseccionalidad se desprende de la teoría feminista y fue introducida por Kimberlé Crenshaw para visibilizar la movilización política y social de las mujeres afrodescendientes. Actualmente, es una categoría de análisis útil en el diseño y la implementación de proyectos, debido a que esta herramienta metodológica y de carácter heurístico detecta las múltiples discriminaciones que se entrecruzan en la vida de las mujeres y que incentivan las relaciones de poder, subordinación, y la marginación en distintos niveles de su vida pública y privada.

Los proyectos dirigidos al combate y la prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas deben tomar en cuenta las particularidades de la población a la que va dirigida. Si bien todas las mujeres, de alguna u otra manera, sufren discriminación de género, existen otros factores que deben considerarse para determinar la posición social de una persona, como la raza y el color de la piel, la casta, la edad, la etnicidad, el idioma, la ascendencia, la orientación sexual, la religión, la clase socioeconómica, la capacidad, la cultura, la localización geográfica y el estatus como migrante (indígena, refugiada, desplazada, niña o persona que vive con VIH/SIDA) en una zona de conflicto u ocupada por una potencia extranjera.

De acuerdo con la ONU Mujeres (2014), la interseccionalidad permite:

- Reconocer que toda política, programa y proyecto incide o afecta a las mujeres y a los hombres de manera diferenciada.
- Tomar en cuenta que el proceso de planeación, programación, implementación y evaluación de los presupuestos públicos, inciden o afectan a las mujeres y a los hombres de manera diferenciada.
- Adoptar medidas específicas, diseñadas para eliminar las desigualdades y situaciones de discriminación que existen, tomando en cuenta particularidades que respondan a contextos específicos.

Este eje metodológico, señala Nattie Golubov (2016), “es indispensable para el trabajo en los campos del desarrollo y los derechos humanos”, porque analiza y ayuda a comprender la discriminación y las desigualdades y desmonta el modelo hegemónico universal de la categoría “mujer” (Dorlin, 2008). Lo anterior permite visibilizar la diversidad de la mujer y que los futuros proyectos tengan un carácter más inclusivo.

1.2 Enfoque basado en derechos humanos

El origen del Enfoque basado en Derechos Humanos se relaciona con la insuficiencia de los instrumentos de política social, lo cual llevó a un proceso de reflexión, autocrítica y evolución de las acciones orientadas a erradicar la desigualdad, discriminación y pobreza en la búsqueda de desarrollo humano y el ejercicio de los derechos humanos.

La importancia de este enfoque radica en sus principios, los cuales orientan toda la planeación en sus diferentes fases: planificación, análisis, diseño de programas, implementación, monitoreo y evaluación (PNUD, 2007). Sus principios son los siguientes:

a) Universalidad e inalienabilidad: los derechos humanos son de todas las personas sin importar raza, edad, posición social, etc., y además nadie puede renunciar a ellos voluntariamente, ni puede despojar a otras personas de ellos.

b) Indivisibilidad: sean los derechos económicos, sociales, culturales, cívicos o políticos, todos ellos son inherentes a la dignidad de toda persona y tienen el mismo estatus y no pueden ser jerarquizados.

c) Interdependencia e interrelación: el cumplimiento de un derecho depende total o parcialmente del cumplimiento de los otros.

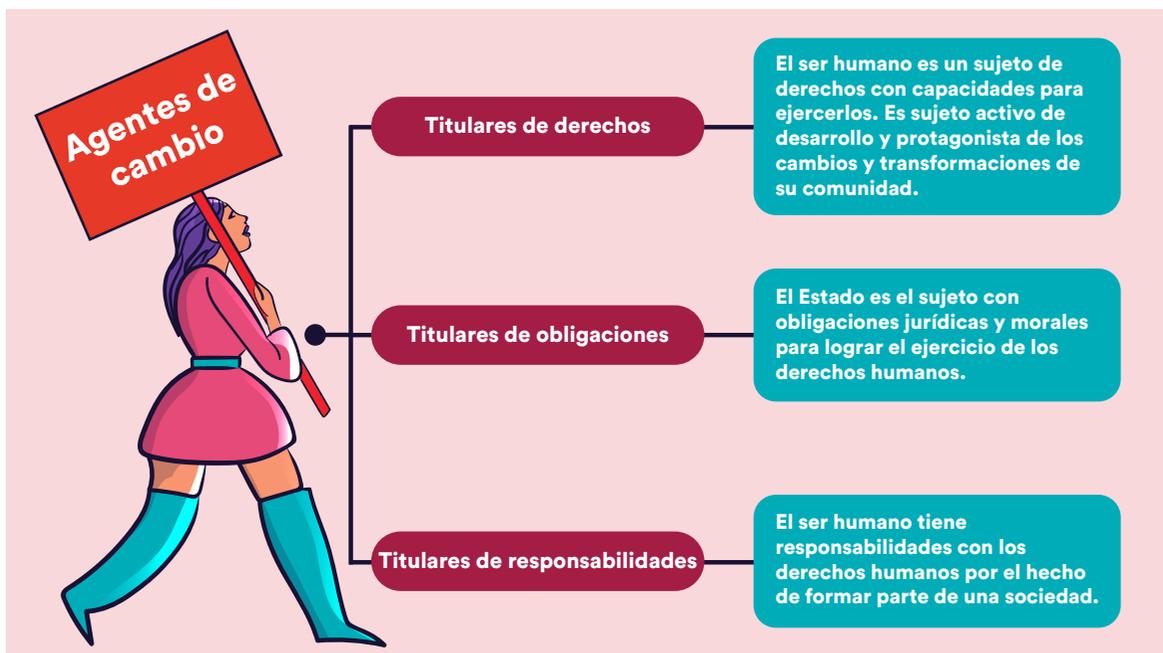
d) Igualdad y no discriminación: en virtud de la dignidad intrínseca de cada persona, todos los individuos son iguales y deben gozar de sus derechos sin discriminación alguna por motivos de raza, color, edad, origen étnico, condición de discapacidad, religión, etc., tal como explican los órganos creados a partir de los tratados de Derechos Humanos.

e) Participación e inclusión: todas las personas y todos los pueblos tienen derecho a la participación libre, lo que contribuye al desarrollo civil, económico, social, cultural y político, cumpliéndose los derechos y las libertades fundamentales (PNUD, 2018).

Por estos principios, es prioritario fortalecer y transversalizar en cualquier intervención el compromiso de los diversos actores para que las acciones de política pública, programas y proyectos, se orienten a un diseño en el que cada persona pueda ejercer plenamente sus derechos sin dejar a nadie atrás.

El Enfoque basado en Derechos Humanos se puede definir en las dimensiones conceptual y programática: “Un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos” (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2006).

Este enfoque busca analizar las desigualdades sociales que son barreras para el desarrollo, apuntando a corregir las prácticas discriminatorias que bloquean la inclusión social y el ejercicio de Derechos Humanos. Además, se caracteriza por la comprensión de los procesos sociales para llegar a la transformación, partiendo del supuesto de que para llegar a un cambio efectivo es imprescindible la participación democrática y consensuada de todos los actores que directa o indirectamente están involucrados en el cumplimiento y realización de los Derechos Humanos. Estos actores son llamados también agentes de cambio, cuyas características se pueden apreciar en el siguiente esquema:



En conclusión, el Enfoque basado en Derechos Humanos nos permite transitar de la centralidad en las necesidades y carencias a la restitución de derechos mediante una triple transformación, ya que los titulares de derechos son reivindicados como actores activos. Los titulares de obligaciones, instituciones, entidades y organizaciones que forman parte del Estado, se convierten en cumplidores de obligaciones con funciones y competencias específicas que garanticen el ejercicio de los derechos y rindan cuentas ante la ciudadanía. Finalmente, los titulares de responsabilidades, como las familias, la comunidad, las empresas, etc., promueven acciones de respeto y protección de los derechos.

1.3 Interés superior de la niñez

Los proyectos que promueven el derecho a una vida libre de violencia de las mujeres no deben desdibujar a la niñez. Es importante retomar el interés superior de la niñez, ya que tiene como objetivo garantizar el disfrute pleno y efectivo de todos los derechos de niñas, niños y adolescentes; de hecho, el interés superior de la niñez fue incorporado en el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el año 2011.

Los derechos fundamentales del interés superior de la niñez son: alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral. Los derechos anteriores son vulnerados en situaciones relacionadas con violencia doméstica y patrimonial, según la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. El diseño, implementación y evaluación de futuros proyectos deben visibilizar contenidos enfocados a garantizar el respeto y protección de la dignidad e integridad física, psicológica, moral y espiritual de la niñez y la adolescencia.

Los contenidos de los proyectos deben contar con un marco jurídico, debido a que la violencia contra las mujeres y las niñas es un delito denunciado y todos los órganos jurisdiccionales, autoridades administrativas y órganos legislativos (federal y locales) tienen la obligación de tomar en cuenta el interés superior de la niñez; de tal suerte que, además de visibilizar las particularidades de las mujeres víctimas de violencia, no se debe soslayar la seguridad e integridad de las niñas y adolescentes.

1.4 Interculturalidad

El enfoque intercultural, así como el enfoque interseccional, visibilizan la diversidad, ya que se relacionan con el sentido de pertenencia. Por ello, es importante recalcar que, en cada proyecto que se diseñe e implemente, se debe retomar la categoría de diversidad para que puedan visibilizar las particularidades de las niñas y las mujeres víctimas de violencia a la que va dirigido.

En este sentido, la UNESCO (2006) señala que la interculturalidad es un concepto dinámico y se refiere a las relaciones evolutivas entre grupos culturales. Ha sido definida como la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo.

Este enfoque permitirá observar cómo en la sociedad las diferencias culturales son un factor que promueve las relaciones desiguales y la discriminación, sobre todo si el proyecto está enfocado a combatir y prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas. El respeto a la diferencia es uno de los ejes vectores que promueven los Derechos Humanos en materia de igualdad.

1.5 Apliquemos lo aprendido: paso 1. Caracterización de la población objetivo

Como hemos revisado hasta ahora, contar con estos diferentes enfoques nos permite colocar a las mujeres como titulares de derechos, al ser la población objetivo a la que van dirigidos el diseño de programas y proyectos. Asimismo, al ser parte de las instituciones del Estado, nos permite asumirnos como titulares de obligaciones y, al mismo tiempo, reconocer que hay otros actores presentes que se convierten en titulares de responsabilidades en la atención a la problemática.

Desde este lugar, el primer paso para poder diseñar una programa o proyecto es entender claramente las características de la población objetivo: las mujeres. Veamos el siguiente ejemplo.

Paso 1. Caracterización de la población objetivo



Estas cuatro preguntas guías nos permiten delimitar la población a la que va dirigido el proyecto, así como comprender sus características de manera integral para un diseño más pertinente. La información arrojada por esta herramienta gráfica nos permitirá identificar las primeras categorías de análisis que deberán ser sustentadas por medio de un diagnóstico, como veremos en uno de los siguientes temas. De manera preliminar, podemos identificar que en la caracterización anterior se puede notar cómo hacemos uso de los enfoques revisados para contemplar los diversos factores entrelazados.

Perspectiva de género	Interculturalidad	Enfoque basado en Derechos Humanos	Interés superior de la niñez
Con este enfoque, podemos identificar a las mujeres que viven en situación de desigualdad, misma que exacerba los niveles de violencia, sobre todo de aquellos relacionados con la violencia de pareja.	Este enfoque permitió reconocer los factores socioculturales que las colocan en un estado de vulnerabilidad, lo cual es un factor acumulativo a lo abordado por la perspectiva de género.	Este enfoque nos permite reconocer a las mujeres como titulares de derechos, colocándolas en el centro del diseño de programas y proyectos; así como identificar los derechos que están siendo vulnerados y reconocer el papel de las instituciones en su resolución.	Este enfoque nos ayuda a reconocer la garantía de los derechos fundamentales de las niñas y adolescentes en contextos de violencia.

Fuente: Elaboración propia.



Hoja de trabajo

“Caracterización de la población objetivo”

Instrucciones:

Partiendo de las preguntas que se presentan a continuación, caracteriza a la población a la que deseas dirigir tu proyecto.



¿Quiénes son?

¿Cuáles son sus características?

¿Qué problemática viven?

¿En dónde se encuentran?



Referencias

- Moreno, H. & Alcántara, E. (2016). *Conceptos clave en los estudios de género*. México: UNAM. México. Recuperado de: <file:///C:/Users/Sec%20General/Downloads/Interseccionalidad.pdf>.
- AWID. (2004). *Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica*. Recuperado de: https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/interseccionalidad_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2021). *El interés superior de niñas, niños y adolescentes, una consideración primordial*. Recuperado de: https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Programas/Ninez_familia/Material/cuadri_interes_superior_NNA.pdf
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2016). *#niñasniñosyderechos*. Recuperado de: https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/carrusel_usos_múltiples/documento/2020-04/derechos_ninas_ninos.pdf.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2006). *Preguntas frecuentes sobre el Enfoque de Derechos Humanos en la Cooperación para el Desarrollo*. Nueva York. Recuperado de: <https://goo.gl/4s1CNz>.
- PNUD. (2007). *Operacionalización de los enfoques basados en los derechos humanos para la reducción de la pobreza*. Nueva York: PNUD. Recuperado de: <https://goo.gl/WVw4P9>.
- PNUD. (2018). *Módulo IV. Enfoque basado en Derechos Humanos con impacto efectivo*. Nueva York: PNUD.



Las obligaciones y los deberes de las instituciones del estado frente a la violencia contra las mujeres

Objetivo del tema

Analizar la importancia de los deberes del Estado mexicano como punto de partida para el diseño de programas y proyectos frente a la violencia contra las mujeres, adolescentes y niñas, relacionadas con prevenir, atender, investigar y sancionar la violencia por razones de género.

Subtemas

- Deberes constitucionales del Estado mexicano
- Sentencias de la Corte Interamericana relacionadas con las obligaciones del Estado mexicano

Preguntas detonadoras

1. ¿Cuáles son los deberes de las instituciones del Estado para garantizar los Derechos Humanos?
2. ¿Qué deberes tienen las servidoras públicas y los servidores públicos frente al contexto de violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes?
3. ¿Cómo pueden fortalecer las servidoras públicas y los servidores públicos su trabajo al incorporar la perspectiva de género?

Conceptos clave

Derechos Humanos, obligaciones del Estado, proteger y garantizar los Derechos Humanos, Derechos Humanos de las mujeres y violaciones a los Derechos Humanos de las mujeres.

Contenido

2.1 Deberes constitucionales del estado mexicano

Frente a los diversos contextos de violencia contra las mujeres, es fundamental prestar atención a las obligaciones que tienen las instituciones del Estado mexicano para hacer frente a esta situación en el marco de sus obligaciones y deberes. Al respecto, la reforma constitucional en materia de derechos humanos de 2011 expresa la concreción de las obligaciones de las instituciones del Estado mexicano de actuar con base en estándares internacionales protectores de los Derechos Humanos.

En este sentido, la reforma implicó:

“la inclusión expresa de las obligaciones que tienen las autoridades, en el ámbito de sus atribuciones, como lo es la promoción de los derechos humanos y tenerlos como eje de su actuación, debe entenderse como un elemento clave para prevenir su violación” (Serrano, 2015: 7).

De este modo, las instituciones deben estar abiertas y receptivas a las complejidades que van marcando el contexto para prevenir, atender, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los Derechos Humanos. En este marco, la violencia sistemática que viven las mujeres se comprende como una violación a sus Derechos Humanos, que se ve agudizada por acciones u omisiones del Estado.

Por su parte, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos considera en su Artículo 1º, de manera textual, que:

“Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley”.

Así pues, apelar a las instituciones del Estado implica que se considere que su actuación es clave para hacer frente a la violencia contra las mujeres, que es necesario que se sensibilicen frente a esta problemática y que las demandas sociales al respecto giran en torno a la importancia de que cumplan con sus obligaciones constitucionales.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las obligaciones de las instituciones en cuanto al respeto y garantía de los Derechos Humanos:

Deberes del Estado en lo relacionado con los Derechos Humanos

Obligaciones	Consideraciones relevantes
Obligación de respetar	Constituye la obligación más inmediata y básica de los Derechos Humanos, en tanto implica no interferir con, o poner en peligro, los derechos. Se trata de una obligación tendiente a mantener el goce del derecho, y su cumplimiento es inmediatamente exigible, cualquiera que sea la naturaleza del derecho.
Obligación de proteger	Es una obligación dirigida a los agentes estatales en el marco de sus respectivas funciones para prevenir las violaciones a los Derechos Humanos cometidas por particulares, así como crear el marco jurídico y la maquinaria institucional necesaria para cumplir ese fin. La protección conlleva a una conducta de vigilancia hacia los particulares y los propios agentes del Estado, y al establecimiento del aparato que permita llevar a cabo tal vigilancia y reaccionar ante los riesgos para prevenir violaciones.
Obligación de garantizar	Tiene por objeto realizar el derecho y asegurar la habilidad de disfrutar de los derechos. Por ello, requiere la remoción de todas las restricciones a los derechos, así como la provisión de los recursos o la facilitación de las actividades que aseguren que todos son sustantivamente iguales en cuanto a su habilidad para participar como ciudadanos plenos en una sociedad. En palabras de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, “el deber de los Estados Partes de organizar todo el aparato gubernamental y, en general, todas las estructuras a través de las cuales se manifiesta el ejercicio del poder público, de manera tal que sean capaces de asegurar jurídicamente el libre y pleno ejercicio de los derechos humanos”.
Obligación de promover	Esta obligación tiene dos objetivos principales: 1) que las personas conozcan sus derechos y mecanismos de defensa y 2) avanzar en la satisfacción del derecho, esto es, ampliar la base de su realización. Por ello, debe entenderse como el desarrollo del empoderamiento de la ciudadanía desde y para los derechos. Ello requiere una perspectiva que considere a las personas como titulares de derechos y no como beneficiarias de programas sociales. En este sentido, las obligaciones son conceptualizadas como conductas estatales y no como bienes transferibles.

Fuente: Elaboración propia con base en Serrano, 2015: 29-52.

De este modo, el actuar de cada servidora pública y servidor público se encuentra enmarcado en el cumplimiento de obligaciones generales para guiar su actuación con base en una perspectiva de derechos humanos frente a la violencia contra las mujeres.

2.2 Consideraciones clave para el cumplimiento de las obligaciones del estado mexicano

Como parte de garantizar el respeto a los Derechos Humanos, a nivel internacional se consideran algunos elementos centrales para el respeto a los Derechos Humanos de las mujeres en contextos de violencia. De acuerdo con la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, “los contextos de conflicto armado o de violencia generalizada, deben ser analizados con perspectiva de género, es decir, considerando las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres, así como las formas específicas de violencia que se ejerce contra ellas. En este sentido, la situación de violencia generalizada en México, en la que intervienen actores como el crimen organizado y el narcotráfico, puede estar cruzada por contextos de violencia feminicida; es decir que ambos contextos confluyen y se correlacionan” (CNDH, 2019: 39). Ante esta situación, se precisa que las actuaciones de las servidoras públicas y servidores públicos se guíen conforme al enfoque de Derechos Humanos y la perspectiva de género.

A la luz de lo expresado, la sentencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, conocida como “Campo Algodonero”, además de señalar al Estado mexicano como responsable de violaciones a los Derechos Humanos en contextos de violencia feminicida, apunta elementos que atraviesan el quehacer de las instituciones para hacer frente a la violencia contra las mujeres. A continuación, se resumen algunas consideraciones fundamentales para el desempeño de las instituciones del Estado:

Consideraciones fundamentales en torno a las obligaciones de las instituciones del Estado frente a la violencia contra las mujeres

El deber de investigar y sancionar la violencia contra las mujeres:

- El deber de investigar implica que el Estado realice seriamente todas aquellas acciones para determinar los hechos ocurridos, identificar a los responsables, imponerles las sanciones pertinentes y asegurarle a la víctima una adecuada reparación.
- Si la violación queda impune y no se restablece, en la medida de lo posible, a la víctima en la plenitud de sus derechos, puede afirmarse que el Estado ha incumplido su deber de garantizar el libre y pleno ejercicio a las personas sujetas a su jurisdicción; lo mismo es válido cuando se tolere que los particulares actúen impunemente en menoscabo de los Derechos Humanos reconocidos en la Convención Americana sobre Derechos Humanos.
- Es indudable que en ciertas circunstancias puede resultar difícil la investigación de los hechos que atentan contra los derechos de una persona. Si bien la obligación de investigar no se incumple por el simple hecho de que esta investigación no produzca un resultado satisfactorio, es una obligación que debe emprenderse con seriedad y no como una simple formalidad condenada a ser infructuosa. Debe tener un sentido y ser asumida como un deber jurídico propio y no como una simple gestión de intereses particulares, que dependa de la iniciativa procesal de la víctima, o sus familiares, o de la aportación privada de elementos probatorios, sin que la autoridad pública busque efectivamente la verdad.

La discriminación contra las mujeres:

- El vínculo entre la discriminación en contra de las mujeres y la violencia ha sido reconocido por la Convención de Belém do Pará, al señalar que la violencia contra las mujeres es una “manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales entre hombres y mujeres” y reconoce que el derecho de toda mujer a una vida libre de violencia incluye el derecho a ser libre de toda forma de discriminación.
- Un ejemplo de lo anterior es la sentencia emitida por la Corte Interamericana en el caso penal de “Miguel Castro Castro vs. Perú”, en el que se determinó que la discriminación contra las mujeres incluye “la violencia dirigida contra la mujer porque es mujer o que la afecta en forma desproporcionada”, y que abarca “actos que infligen daños o sufrimientos de índole física, mental o sexual, amenazas de cometer esos actos, coacción y otras formas de privación de la libertad”.
- En el caso “Campo Algodonero”, la Corte consideró que el Estado mexicano reconoció que: “[...] la cultura de discriminación contra las mujeres contribuyó a que los homicidios de mujeres en Ciudad Juárez no fueran percibidos en sus inicios como un problema de magnitud importante para el cual se requerían acciones inmediatas y contundentes por parte de las autoridades competentes”.

- Los estereotipos y roles de género, que se refieren a las construcciones socioculturales atribuidas a hombres y mujeres, que buscan regir su comportamiento, están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida; sin embargo, cuando estos estereotipos se reflejan en las políticas y prácticas de las autoridades, sobre todo de las policiales, se transforman en causas y consecuencias de la violencia contra las mujeres y contribuyen a su continuidad.
- En distintas sentencias, la Corte ha señalado que la violencia contra la mujer constituye una forma de discriminación y declara que el Estado violó el derecho al acceso a la justicia, así como el deber de no discriminación, cuando ello ocurre.

Los derechos de las niñas:

- En el marco del caso de la desaparición de niñas y adolescentes, la Corte Interamericana ha señalado que:
 - La Corte ha establecido que: “Los niños y niñas tienen derechos especiales a los que corresponden deberes específicos por parte de la familia, la sociedad y el Estado; su condición exige una protección especial que debe ser entendida como un derecho adicional y complementario a los demás derechos que reconoce la Convención a toda persona”.
 - En este sentido, el interés superior de la niñez debe entenderse como “la necesidad de satisfacción de todos los derechos de la infancia y la adolescencia, que obliga al Estado e irradia efectos en la interpretación de todos los demás derechos de la Convención cuando el caso se refiera a menores de edad”.
 - También se ha señalado que: “el Estado debe prestar especial atención a las necesidades y los derechos de las presuntas víctimas en consideración a su condición de niñas, como mujeres que pertenecen a una población cuyos derechos han sido vulnerados históricamente”.
 - Esto significa que no se acreditó que en nuestro país contemos con “mecanismos de reacción o políticas públicas que dotaran a las instituciones involucradas de los mecanismos necesarios para garantizar los derechos de las niñas”.

La violencia contra las mujeres y las niñas indígenas:

- Los casos de Inés Fernández Ortega y Valentina Rosendo Cantú son tristemente similares. Dichas mujeres pertenecían a la comunidad indígena mep’haa, vivían en comunidades de La Montaña, Guerrero, México –una zona montañosa, de difícil acceso– y sufrieron violaciones sexuales de militares, en 2002; sin embargo, estos hechos no fueron debidamente investigados y sancionados. Ambos casos ocurrieron en medio de un contexto de importante presencia militar en el estado de Guerrero, que buscaba reprimir actividades ilegales de la delincuencia organizada; ya diversas organizaciones no gubernamentales han denunciado que en la represión de estas actividades se vulneran derechos humanos.
- Informes de organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales sobre la situación de las mujeres en el estado de Guerrero, que se integraron a los expedientes que estudió la Corte Interamericana, destacan que una de las formas de violencia que afecta a las mujeres en dicha entidad federativa es la “violencia institucional castrense”.¹

- La presencia del Ejército cumpliendo labores policiales en Guerrero ha colocado a las mujeres en una especial situación de vulnerabilidad, que se agrava aún más para las mujeres indígenas que padecen: “[...] las consecuencias de una estructura patriarcal cerrada a la equidad de género, especialmente en instancias como las fuerzas armadas o policiales, donde se les entrena para la defensa, el combate o el ataque a criminales, pero no se les sensibiliza en los derechos de la comunidad y de las mujeres”.
- La Comisión Interamericana de Derechos Humanos, en las demandas de ambos casos, solicitó a la Corte que las violaciones sexuales, actos gravísimos de violencia sexual, fueran calificadas como tortura y que se consideraran los alcances de la responsabilidad de las autoridades mexicanas por la falta de diligencia en la investigación y sanción de los responsables.

Deber de investigar y sancionar la violencia sexual:

- La Corte reitera que, en los casos de violencia contra las mujeres, las obligaciones genéricas establecidas en los artículos 8 y 25 de la Convención Americana se complementan y refuerzan con las obligaciones que establece el artículo 7.b de la Convención de Belém do Pará, que obliga a los Estados a utilizar la debida diligencia para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. Ante un acto de violencia contra una mujer resulta particularmente importante que las autoridades a cargo de la investigación la lleven adelante con determinación y eficacia, teniendo en cuenta el deber de la sociedad de rechazar la violencia contra las mujeres y las obligaciones del Estado de erradicarla y de brindar a las víctimas la confianza necesaria en las instituciones estatales que les brindan protección.
- En una investigación penal por violencia sexual es necesario atender los siguientes principios rectores para investigar los hechos con la debida diligencia, por lo que es necesario:
 - a) Que la declaración de la víctima se realice en un ambiente cómodo y seguro, que le brinde privacidad y confianza.
 - b) La declaración de la víctima debe registrarse de forma tal que se evite o se limite la necesidad de su repetición, para evitar su revictimización.
 - c) Se brinde atención médica, sanitaria y psicológica a la víctima, tanto de emergencia como de forma continuada, si así se requiere, mediante un protocolo de atención cuyo objetivo sea reducir las consecuencias de la violación.
 - d) Se realice inmediatamente exámenes –médico y psicológico– completos y detallados, por personal idóneo y capacitado, de ser posible del sexo que la víctima indique, ofreciéndole que sea acompañada por una persona de su confianza, si así lo desea.
 - e) Se documenten y coordinen los actos de la investigación y se maneje diligentemente la prueba: tomar muestras suficientes; realizar estudios para determinar la posible autoría del hecho; asegurar otras pruebas, como la ropa de la víctima; la investigación inmediata del lugar de los hechos; y garantizar la correcta cadena de custodia.
 - f) Se brinde asistencia jurídica gratuita a la víctima durante todas las etapas del proceso.

Fuente: síntesis del texto de Franco Rodríguez, 2015: 59-74.

.....

1. Es la violencia que se ejerce por parte de las autoridades en contextos militarizados.

Paso 2. Identifiquemos el grado de vulneración del derecho

Análisis de derechos humanos, según estándares internacionales. Grados de vulneración

Categoría del derecho	Preguntas orientadoras	Parámetros	Vulneración del derecho a una vida libre de violencia
Disponibilidad	¿Qué bienes y servicios necesito tener disponibles para poder desarrollar acciones relacionadas con el derecho?	Número de establecimientos, recursos, insumos, programas, proyectos, bienes o servicios dispuestos para el cumplimiento del derecho.	Bajo presupuesto para que las instituciones atiendan la violencia. Limitados recursos humanos para la atención y protección de mujeres.
Accesibilidad	¿Tienen todas las personas acceso a los bienes o servicios necesarios?	La no discriminación en la prestación de los servicios y en el sentido físico, de alcance geográfico, cultural, económico o social a los servicios.	Limitada capacidad de respuesta de los servicios de protección y atención del funcionariado.
Aceptabilidad	¿Son estos bienes y servicios aceptados por la comunidad?	Grado de satisfacción de las usuarias con los bienes y servicios. Se analiza si los servicios responden a los valores de las usuarias.	Limitado conocimiento de protocolos y procedimientos de denuncia. Desconocimiento de herramientas que posee el funcionariado para brindar la atención basada en perspectiva de género y Derechos Humanos.
Calidad	¿Los bienes y servicios tienen la calidad adecuada?	Grado de satisfacción de las usuarias con los bienes y servicios. Se analiza si los servicios responden a los valores de las usuarias. Calidad técnica valorada por la oportunidad, la integridad y la efectividad de las acciones; y calidad humana en tanto satisface las expectativas de quien presta y quien recibe el servicio.	Deficiente identificación de tipos y modalidades de violencia por parte del funcionariado.
Participación	¿Participa la población en el diseño, ejecución, gestión y seguimiento de la provisión de bienes y servicios?	Intervención de particulares en actividades públicas por ser portadores de intereses sociales.	Desconocimiento de los derechos de las mujeres.
Sostenibilidad	¿Las acciones que se ejecutan son sostenibles?	Permite la continuidad en el tiempo lo que hace aceptable las acciones por esas comunidades, actores u organizaciones.	Limitado monitoreo y evaluación de políticas públicas que aseguran la igualdad entre hombres y mujeres.

Fuente: síntesis del texto de Franco Rodríguez, 2015: 59-74.

Este segundo momento de análisis es importante realizarlo a partir de asumirnos como titulares de obligaciones, reconociendo nuestra injerencia institucional en la problemática que identificamos anteriormente. Además, este ejercicio es útil porque nos permite dar continuidad a la caracterización que realizamos previamente, posibilitando una lectura general de la problemática y de sus posibles causas.

Cabe señalar que este ejercicio lo podrás realizar a partir de los formatos editables que encontrarás como parte del cuadernillo de trabajo de este curso y es muy importante resaltar que esta actividad pueda realizarse desde el ámbito local.



Hoja de trabajo

“Grado de vulneración del derecho”

Instrucciones:

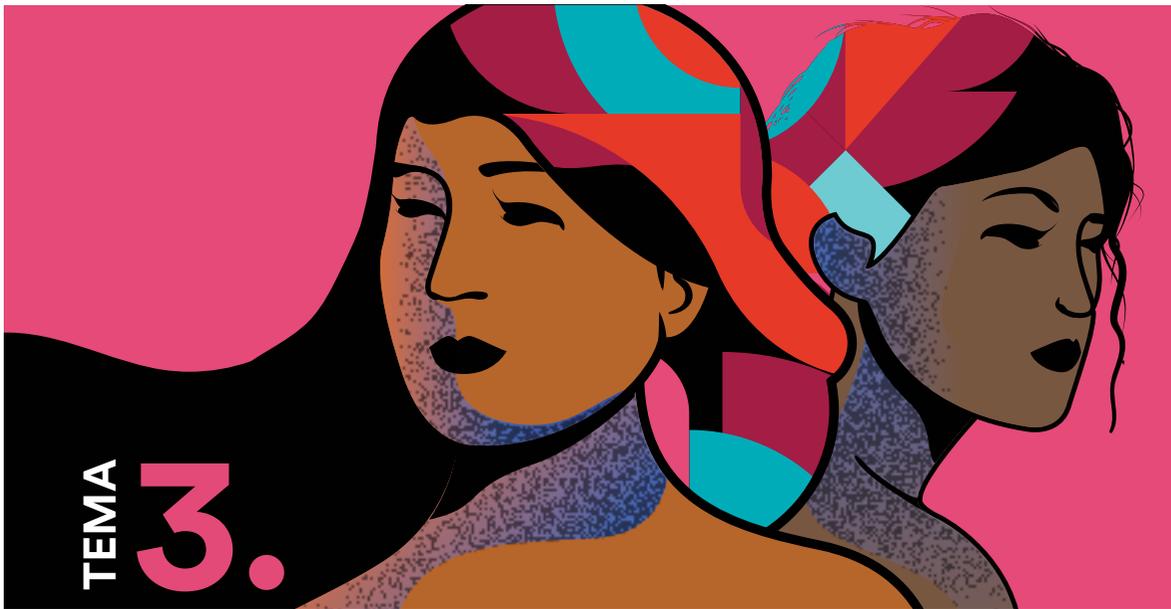
lee con atención cada categoría y el ejemplo presentado. Posteriormente, realiza el mismo análisis en función del derecho vulnerado de tu población objetivo.

Paso 2. Identifiquemos el grado de vulneración del derecho				
Análisis de derechos humanos, según estándares internacionales para la identificación del grado de vulneración de un derecho				
Categoría del derecho	Preguntas orientadoras	Parámetros	Vulneración del derecho a una vida libre de violencia	Población objetivo
Disponibilidad				
Accesibilidad				
Aceptabilidad				
Calidad				
Participación				
Sostenibilidad				



Referencias

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, última modificación de 08 de mayo de 2020. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf.
- Serrano, S. (2015). *Los estándares internacionales de los derechos humanos: un sistema de derechos en acción*. México: CNDH.
- Franco, M.J. (2011). *Los Derechos Humanos de las Mujeres en la Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. México: CNDH.



Pertinencia de un proyecto para combatir la violencia contra las mujeres y las niñas

Objetivo del tema

Comprender las principales herramientas relacionadas con el análisis de información en el diseño de un proyecto social.

Preguntas detonadoras

1. ¿Qué es un problema público?
2. ¿Por qué es importante generar un diagnóstico que visibilice la violencia contra las mujeres y las niñas para el diseño de proyectos y programas?
3. ¿En qué herramientas podemos apoyarnos para identificar un problema?
4. ¿Qué es el Árbol del problema y por qué es importante realizarlo?
5. ¿Cómo podemos seleccionar alternativas pertinentes en la resolución de una problemática?

Conceptos clave

Problema público, diagnóstico integral, población objetivo, fuentes primarias, fuentes secundarias, Árbol del problema, Árbol de objetivos y selección de alternativas.

Contenido

3.1 Identificación del problema a atender

La base para construir un proyecto social es comprender cuál es la problemática que se busca atender. Para ello, será importante tomar en cuenta que un problema “refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo” (Sanin, 1995, citado en Candamil y López, 2004).

En ese sentido, un problema puede ser, de acuerdo a su magnitud:

- **Privado:** su dimensión concierne a un grupo muy reducido de personas. En este rubro tenemos las bajas ventas de una empresa, las quejas que se reciben en algún servicio, la falta de luz en una casa, entre otras.
- **Social:** su dimensión concierne a una comunidad específica. En este punto tenemos la baja calidad, cantidad, acceso y oportunidad de bienes o servicios ofrecidos a una comunidad, viéndose afectada su calidad de vida.
- **Público:** su dimensión es muy amplia, ya que están relacionados muchos actores y es una problemática común para muchas personas. En este aspecto tenemos la pobreza, los problemas socioambientales, la violencia de género, entre otros.

Desde la perspectiva de género, es posible visibilizar que anteriormente la violencia hacia las mujeres era un problema privado (era considerado un problema que sólo ocurría al interior de los hogares); posteriormente, el tema tomó relevancia, por lo que escaló a un problema social (otorgando una relevancia comunitaria). Finalmente, debido al reconocimiento de diversos actores, la problemática de violencia contra las mujeres se colocó en la agenda pública y legislativa, posicionándolo como un problema público. El reconocimiento de la violencia contra las mujeres no hubiera sido posible, bajo el Enfoque Basado en Derechos Humanos, sin la implicación de titulares de derechos (mujeres), titulares de responsabilidades (sociedad civil, instituciones privadas, entre otras) y titulares de responsabilidades (Estado).

Tomando como referencia lo anterior, debido a que nos encontramos en el sector público, al momento de diseñar un proyecto, será importante centrarnos en los problemas públicos, pues suponen decisiones sobre el uso de los recursos, de coordinación y de participación conjunta entre el Estado y otros actores claves implicados en su resolución (Candamil y López, 2004).

Por ello, es muy relevante retomar el enfoque de políticas públicas debido a que podemos entenderlas, de acuerdo con Arellano y Blanco (2016), como una apuesta colectiva que requiere la movilización de recursos públicos para solucionar problemas públicos. Bajo este enfoque, es fundamental realizar un proceso de producción de bienes y servicios entregados a la población, que busque incidir en variables clave para el desarrollo; en este caso, una solución a un problema público identificado.

El enfoque de políticas públicas asume que:

1. Son llevadas a cabo por autoridades públicas legítimamente constituidas.
2. Surgen como respuesta a una situación entendida como un problema que afecta el interés público, por lo que debe resolverse empleando recursos gubernamentales, en mayor o menor medida.
3. Se materializan mediante mecanismos concretos, privilegiando el interés de la comunidad por encima de los intereses particulares.
4. Todo lo anterior tiene como supuesto fundamental la discusión y el acuerdo entre el gobierno y la ciudadanía, respecto de qué debe resolverse, mediante qué mecanismos concretos y con qué efectos esperados. Así, al escoger una alternativa, se están abandonando otras; y al escoger un método de solución, se están dejando de lado otros; por lo que estos procesos de “no-decisión” son también muy importantes.

El abordaje de un problema público requiere poner énfasis en dos puntos principales:

- **Contexto y enfoques:** un problema público será distinto dependiendo de las condiciones que existan en el lugar donde se origina y la cantidad de información disponible para analizarlo. Igualmente, un problema público será distinto dependiendo de qué enfoques utilizamos para comprenderlo. No será lo mismo la violencia que enfrenten las mujeres en Chilpancingo que la que podrían enfrentar las mujeres de Chihuahua. Del mismo modo, no se entenderá de la misma manera el análisis de ambos casos sin un Enfoque Basado en Derechos Humanos, una perspectiva de género y el interés superior de la niñez; de allí la importancia de contar con enfoques que nos permitan comprender ampliamente un problema.
- **Delimitación e importancia del problema:** un problema público, al tener una extensión muy amplia, será importante conocer la mayor cantidad de recursos técnicos, teóricos y estadísticos disponibles para conocer su magnitud, intensidad, complejidad y relación con otros problemas. Identificar estos elementos ayudará a establecer una solución real y precisa a la problemática que se vive.

En este punto, como lo señala el Consejo Económico y Social (2014), nos será de mucha utilidad incorporar la perspectiva de género, pues nos permite tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Si el problema perjudica exclusivamente a las mujeres (por ejemplo, salud materna).
- b) En qué medida el problema planteado afecta de manera diferente a las mujeres y las niñas (por ejemplo, la escolarización).
- c) Si el problema se debe a discriminación de género y afecta a las mujeres por el hecho de ser mujeres (por ejemplo, la violencia letal que se ejerce contra las mujeres y culmina con feminicidio).

Diagnóstico integral

Cuando pensamos en un diagnóstico, normalmente solemos asociarlo a un contexto médico donde un profesional de la salud pregunta e investiga sobre las dolencias del cuerpo, con el propósito de comprender lo que sucede y proponer después una solución ante el mismo.

De un modo similar, ahora en un contexto social, un diagnóstico integral es “una herramienta que tiene por objetivo proporcionar una descripción amplia y detallada que permita comprender con mayor profundidad las causas asociadas a un problema público.” (NDI, 2017). Para que un diagnóstico sea considerado como integral, debe estar conformado por dos componentes esenciales: diagnóstico documental y diagnóstico participativo. Es importante resaltar que no siempre es posible realizar un diagnóstico participativo, pues requiere de acceso a la población y una considerable cantidad de tiempo y recursos (humanos, materiales, de gestión y financieros); por lo que en caso de no ser posible realizar una consulta participativa, sí será vital robustecer, en mayor medida, el diagnóstico documental.

Diagnóstico documental

Es el análisis que se realiza de la información documental que existe del problema que la institución identifica como relevante. En este componente, se revisan todas las posibles fuentes que nos pueden dar información para elaborar una descripción del contexto socioeconómico, perfil de la población, entre otros. Este diagnóstico será la base principal para la comprensión del problema que deseamos atender, por lo que es fundamental que tenga un sólido respaldo teórico-documental.

Existen numerosas iniciativas, instituciones y organizaciones que han dedicado un gran esfuerzo por recuperar información importante sobre la violencia contra las mujeres. Por ello, el primer paso, y el más importante, consistirá en recuperar dicha información para comprender, desde el ámbito local, las diversas problemáticas asociadas con la violencia contra las mujeres.

Así, en un diagnóstico documental será muy pertinente:

1. La recolección de información a partir de fuentes primarias y secundarias.
 - **Fuentes primarias:** son aquellas que contienen la información necesaria y suficiente para informarse sobre un tema. Algunos ejemplos son: libros, artículos científicos, publicaciones oficiales, entre otros.
 - **Fuentes secundarias:** Son aquellas fuentes complementarias, pues su objetivo será indicar qué documentos o fuentes nos pueden brindar mayor información. Algunos ejemplos son: biografías, sitios web, enciclopedias, bases de datos, censos, diccionarios, entre otros.

2. El análisis de la información: será importante describir claramente el problema público que se está analizando; de modo que sea posible integrar todas las fuentes consultadas en la redacción de un apartado que otorgue coherencia al análisis del problema.

Para ello, a continuación, revisaremos algunos elementos importantes a considerar al momento de realizar un diagnóstico documental:

- Estadísticas recientes:
 - ◆ INEGI (<https://www.inegi.org.mx/>)
 - ◆ CONEVAL (<https://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>)
 - ◆ INMUJERES (<http://cedoc.inmujeres.gob.mx/>)
- Datos generados por organismos internacionales:
 - ◆ ONU Mujeres (<https://mexico.unwomen.org/es>)
 - ◆ OCDE (<http://www.oecd.org/centrodemexico/>)
 - ◆ OIT (<https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>)
- Información existente de tratados internacionales en materia de violencia contra las mujeres:
 - ◆ CEDAW (<https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2011/12/cedaw#:~:text=27%20sobre%20las%20mujeres%20de,al%20goce%20de%20la%20igualdad>)
 - ◆ Belém do Pará (<https://www.oas.org/es/mesecvi/convencion.asp>)
- Investigaciones relacionadas con el tema y/o la población: se pueden encontrar en las bibliotecas de las universidades públicas y privadas.
- Datos, resultados o lecciones aprendidas de proyectos implementados anteriormente, que indican otras vertientes o aspectos que conviene explorar o atender.
- Informes de evaluación de proyectos o interacciones (propios o de otras organizaciones o instancias) que han mostrado resultados favorables en el trabajo en esa problemática, con esa u otras poblaciones.
- Diagnósticos elaborados previamente por otras organizaciones o por la misma organización.

Diagnóstico participativo

Se refiere al proceso social a través del cual se promueve la participación directa de las personas afectadas por el problema. Este diagnóstico parte de la idea de que “una de las mejores fuentes de información son las personas que enfrentan o viven la problemática. Conviene, por tanto, consultarlas individual o grupalmente, para obtener su punto de vista sobre el problema que se pretende atender, cómo les afecta e incluso, qué alternativas de solución y/o atención les serían más acordes a sus necesidades y contexto” (SEDESOL, 2016).

Para recuperar la voz de las personas que enfrentan o viven la problemática, será importante reconocer sus características. Para ello, podemos preguntarnos: ¿quiénes son?, ¿cuáles son sus características?, ¿qué problemática viven?, y ¿en dónde se encuentran?

Al momento de realizar un diagnóstico participativo, será importante llevar a cabo las siguientes fases (Galindez, 2012):

1. Preparación:

- Fijar el objetivo del diagnóstico. ¿Qué resultados buscamos obtener con el diagnóstico?
- Seleccionar y preparar el equipo facilitador. ¿Cuántas personas y con qué perfil debemos contar?
- Identificar a los participantes potenciales. ¿A quiénes vamos a consultar?
- Establecer las necesidades de información y los materiales de apoyo. ¿Qué información necesitamos recuperar? ¿Qué recursos y permisos necesitamos para realizar un diagnóstico?
- Seleccionar y diseñar las herramientas del diagnóstico. ¿Qué instrumentos vamos a utilizar para recuperar la información?
- Diseñar el plan diagnóstico. ¿En qué tiempos y con qué logística vamos a realizar el diagnóstico?

2. Ejecución:

- Introducción y presentación a la comunidad. Es importante realizar un acercamiento previo a la población a la que irá dirigida la consulta; de modo que se pueda solicitar su autorización para realizar un proceso participativo.
- A continuación te compartimos los instrumentos más utilizados para recuperar información.

Tipos de instrumentos para generar información

Instrumento: Encuestas

- Son un instrumento para recolectar información.
- Proporciona datos cuantitativos y permite su comparación.
- Facilita la sistematización de la información proporcionada por un gran número de actores.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Identificar qué información se espera obtener.
2. Determinar quiénes serán los/as encuestados/as.
 - Definir tanto el universo como la muestra. El universo es el conjunto de todos los actores que son objetivo de la encuesta. La muestra es el pequeño grupo al que el/la evaluador/a decide encuestar.
3. Redactar el cuestionario.
 - Puede tener preguntas abiertas y/o cerradas. Las preguntas abiertas permiten al/la encuestado/a desarrollar sus opiniones; las cerradas habilitan una cantidad limitada de respuestas posibles.
4. Aplicar el cuestionario.
 - Es necesario contar con un tiempo y un espacio apropiados para que las personas encuestadas puedan responderlo.
 - Se necesita una persona encargada de aplicar el cuestionario entre los/las encuestados/as. Los cuestionarios pueden realizarse también en línea, a través de aplicaciones gratuitas.
5. Sistematizar los resultados.
 - El/la evaluador/a deberá sistematizar los resultados para poder utilizar la información. Las herramientas en línea que permiten hacer encuestas suelen incluir también modalidades para sistematizar la información y la opción de sistematizar y descargar los resultados.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Humanos.
 - Aplicador/a (cuestionario impreso).
 - Recopilador/a de correos electrónicos (cuestionario online).
2. Tecnológicos.
 - Aplicaciones/herramientas para realizar cuestionarios.
3. Presupuestarios.
 - Depende del número de preguntas. Se deben de utilizar cierto número de aplicadores o pagar para tener más herramientas en línea.
 - Si no se aplica en línea, deben considerarse los costos logísticos de traslado de los/as aplicadores/as.

Tipos de instrumentos para generar información

Instrumento: Entrevistas individuales

Es una forma especial de encuentro cara a cara entre la persona que evalúa y quien es entrevistado.

Es un instrumento flexible, ya que el/la entrevistador/a puede indagar sobre varias áreas problemáticas a través de la selección de informantes y mediante preguntas diversas, que se muevan de lo planificado.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Esclarecer qué información se espera obtener.
2. Definir quiénes son los actores clave que brindarán la información que se necesita.
3. Construir la guía de entrevista.
 - La entrevista puede ser dirigida o semidirigida. En el primer caso, se aplica la guía de entrevista de manera estricta, ya que permite optimizar el uso del tiempo y focalizar a las personas entrevistadas en cuestiones puntuales, predefinidas por el/la entrevistador/a. Por su parte, la evaluación semidirigida cuenta también con una guía de entrevista, pero este guion es flexible y está abierto al surgimiento de temas imprevistos en ambas partes.
 - El listado de preguntas está compuesto por todos los temas y las preguntas que se desean abordar durante la entrevista.
4. Aplicar las entrevistas.
 - Debe destinarse un primer momento a la generación de confianza entre la persona entrevistada y el/la entrevistador/a.
 - Si se desea grabar la conversación, es esencial pedir permiso antes de encender el grabador.
 - La entrevista finaliza con un agradecimiento al/la interlocutor/a. Además de la grabación o las notas de la entrevista, la persona que entrevista puede recolectar información sobre la situación de la entrevista, reacciones del/de la interlocutor/a no identificables a través de la grabación, etcétera.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Humanos.
 - Requiere tiempo y previsión por parte de la persona entrevistadora.
 - Es limitado el número de entrevistas que un/a entrevistador/a puede realizar en una jornada de trabajo, y es importante que domine algunas técnicas (capacidad de escucha y empatía, control del desarrollo de la entrevista, entre otras).
2. Tecnológicos.
 - Para registrar las entrevistas es necesario contar con una grabadora o celular con funciones de grabación.
3. Presupuestarios.
 - Varían de acuerdo con el tiempo consumido por los/as evaluadores en su realización.
 - Deben considerarse los costos del material para la grabación de las entrevistas y, de ser pertinente, los gastos para traslados y de grabación.

Tipos de instrumentos para generar información

Instrumento: Grupos focales

- Es un tipo de entrevista particular en la que se trabaja con un grupo de manera simultánea.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Seleccionar el tema y los subtemas que iniciarán y guiarán al grupo focal.
2. Seleccionar y convocar a los actores que participarán.
 - Es recomendable que el grupo de participantes sea homogéneo en términos de códigos culturales y categoría socioprofesional. No es útil tener muchas experiencias parecidas.
 - Se recomienda que el grupo focal se organice con un mínimo de ocho y un máximo de 15 participantes, para que todos/as puedan participar.
3. Realizar una guía que oriente las intervenciones de la persona moderadora.
 - Es un listado de interrogantes o temas problemáticos a ser tratados durante la discusión.
4. Implementar el grupo focal.
 - Se debe prever un primer momento destinado a presentarles la actividad a los/las participantes y explicarles su dinámica y objetivos.
 - Un segundo momento para realizar la discusión guiada, y un momento final para las conclusiones y reflexiones finales.
5. Sistematizar la sesión del grupo focal.

¿Qué es y para qué se utiliza?

1. Humanos.
 - Los grupos focales son guiados por un/a moderador/a que guía al grupo y domina, a la vez, los temas y objetivos de la evaluación.
 - Si no cuenta con estas calificaciones, puede incorporar a un actor local para que anime al grupo.
2. Tecnológicos.
 - Para registrar el intercambio debe preverse un grabador o celular que permita realizar grabaciones de audio.
3. Presupuestarios.
 - En caso de contratar un/a moderador/a, será preciso abonar sus honorarios.
 - También es necesario considerar los costos de logística o la compra de un grabador de audio, de ser necesario.
 - Además, hay que tener en cuenta el costo de un servicio de café y refrigerio para los/as participantes.

Fuente: Elaboración propia con base en Di Virgilio y Solano, 2012.

3. Sistematización y análisis: en esta fase se procesará y analizarán los datos que se recuperaron con base en los instrumentos que comentamos anteriormente. Para ello, se deben retomar los siguientes puntos:

- Sistematización de la información recolectada.
- Consiste en recopilar toda la información recuperada de los instrumentos anteriores. Si fueron impresos en formato físico o virtual, será necesario organizar la información que resultó de su aplicación. Se recomienda realizar una matriz de datos. Esta herramienta consiste en elaborar una tabla donde se capturará la información relacionada con las diversas preguntas y dimensiones de la problemática a investigar. Para ello, será fundamental que la tabla contenga los siguientes elementos:

Pregunta	Dimensión 1 (Pareja)	Categoría del derecho	Dimensión 2 (Familia)
¿Por parte de quién has vivido violencia?	Información	Información	Información
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Este es un ejemplo derivado del diagnóstico generado para este proyecto.

- Análisis e interpretación de la información. Después de tener nuestra matriz de análisis, será fundamental llevar a cabo los siguientes pasos:
- Organizar y sistematizar la información sobre la base de las preguntas de la evaluación.
- Realizar un análisis de la información recuperada.
- Identificar el cruce que exista entre las diversas dimensiones que contemplamos en nuestro diagnóstico.
- Documentar conclusiones y recomendaciones del análisis, a partir de los objetivos y la información que esperábamos obtener.
- Socialización de la información. Esta etapa consiste en redactar los resultados más relevantes del proceso de consulta. Para ello, será importante:
- Describir dónde, cómo y con qué propósito se llevó a cabo el proceso de consulta.
- Compartir los hallazgos más relevantes que se llevaron a cabo a partir de la matriz de análisis.
- Resaltar las principales conclusiones que se pueden recuperar del análisis de información.
- Concluir a partir de las principales recomendaciones que se pueden realizar con base en la información obtenida; o mencionar de qué forma los resultados obtenidos suman o aportan un valor adicional a la comprensión y atención de la problemática a atender.

Un diagnóstico integral permitirá comprender la problemática a partir de las fuentes documentales que hayan abordado el tema y posibilitará dar voz a las personas que viven directamente la problemática, logrando así una comprensión completa de la misma.

3.2 Apliquemos lo aprendido: paso 3. Estructuración del diagnóstico

Con los pasos anteriores, identificamos a la población objetivo (mujeres y niñas), así como sus características y la vulneración de sus derechos. Ahora daremos continuidad a partir de un análisis más profundo de la problemática por medio del diagnóstico. La primera etapa de este paso es definir claramente el planteamiento del problema.

a) Planteamiento del problema

Recordemos que un problema puede clasificarse en público, privado y social. En ese sentido, cabe resaltar, que al presentarnos como titulares de obligaciones, el problema a definir será de carácter público.

La estructura para la construcción de un problema público se basa en cuatro preguntas fundamentales:

Planteamiento del problema público	
¿En qué magnitud?	Alto número
¿Quién/quienes?	Mujeres y adolescentes
¿Qué problemática?	Viven violencia de pareja
¿Dónde?	Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos elementos, se puede enunciar el problema público que deseamos atender. Dando continuidad a nuestros ejercicios anteriores, te presentamos cómo se estructura el ejemplo que hemos estado trabajando. Ejemplo:

“

Existe un alto número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México

”

b) Objetivos y dimensiones del problema

Una vez que hemos identificado nuestro problema público, el siguiente paso es establecer los objetivos y dimensiones que queremos analizar. Hemos hecho un primer acercamiento al determinar el grado de vulneración del derecho identificado. La siguiente tabla nos servirá de apoyo para desarrollar este punto.

¿Qué quiero saber de mi problema? (Objetivos)
Identificar las causas sociales, estructurales y culturales que propician el incremento de la violencia contra las mujeres.
Dimensiones de mi problema. (Los temas que voy a investigar, según mis objetivos)
Contexto sociodemográfico de las mujeres de Naucalpan de Juárez que viven violencia de pareja. Identificación de instituciones y las características del servicio que ofrecen atención a las mujeres víctimas de violencia en Naucalpan de Juárez. Políticas públicas encaminadas a la prevención, combate y erradicación de la violencia contra las mujeres.
¿Qué vías tengo para recuperar esa información?
Acceso a bases de datos estadísticos de instituciones gubernamentales. Revisión de los observatorios ciudadanos en torno a cifras estadísticas.
¿A quién puedo consultar?
Integrantes de las instancias que atienden casos de violencia de género. Sociedad civil organizada que atiende la problemática.
Fuente: Elaboración propia.

c) Checklist de información

Después de identificar qué objetivos perseguimos, así como las dimensiones y las fuentes de información que buscaremos recuperar, será momento de realizar el siguiente checklist, de modo que podamos identificar con qué información contamos y aquella que será necesario complementar.

Categoría	Preguntas guía	Cuento con información	Fuente (documental o participativa)
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Características. • ¿Qué edad tiene mi población objetivo? • ¿A quién afecta y en qué medida? • ¿Cómo les afecta? 		
Ubicación geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se ubica mi población objetivo? Características del espacio geográfico. • ¿Cómo se comporta el problema a nivel nacional e internacional? • ¿Cómo afecta el contexto a mi población objetivo? 		
Problemática	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema identificado? Descripción. • ¿Cuáles son las dimensiones de mi problema? ¿Cómo se comporta? • ¿Cuáles son sus causas? • ¿Cuáles son sus efectos? 		
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A partir de cuándo voy a analizar el problema? • ¿Cómo ha cambiado el problema identificado en el tiempo? 		
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actores están o deben estar involucrados? • ¿Son públicos, privados o sociales? 		
Otras iniciativas similares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué buenas prácticas hay sobre el tema? 		

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que sea viable consultar a la población objetivo para obtener información complementaria, te compartimos las siguientes preguntas guía que te ayudarán a delimitar la consulta participativa:

¿A qué población debo preguntarle y por qué?	<hr/> <hr/>
¿Cuáles son las características de la población a consultar?	<hr/> <hr/>
¿Qué tipo de información voy a obtener de ellos?	<hr/> <hr/>
¿La información que obtendré es confiable?	<hr/> <hr/>

d) Análisis de viabilidad

Una vez que hemos identificado a la población a consultar y la información que obtendremos, es pertinente realizar un análisis de viabilidad sobre la consulta. Por ello, es importante responder: ¿es necesario realizar un diagnóstico participativo? Para saberlo, responde las siguientes preguntas:

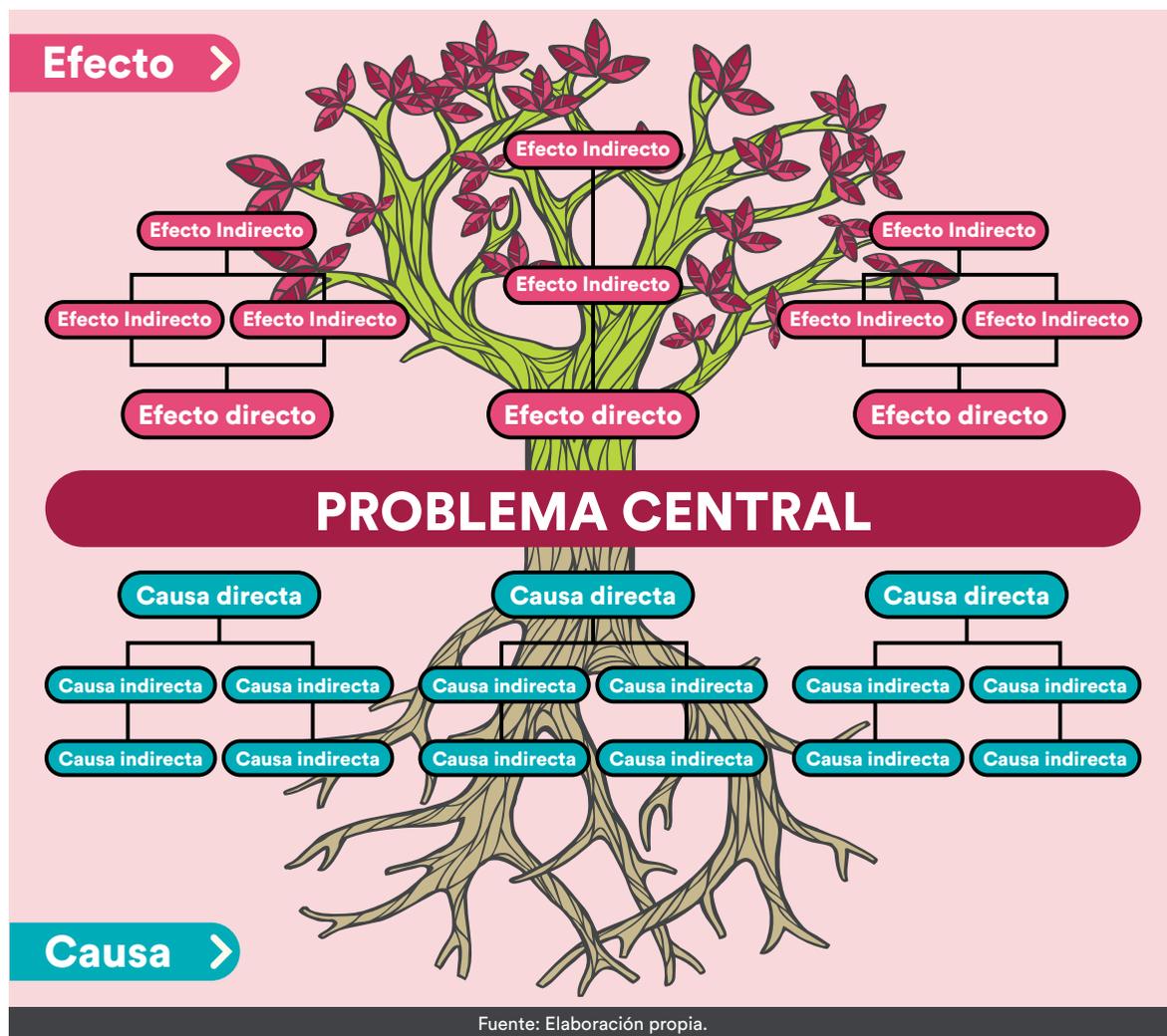
<p>Accesibilidad a la población a consultar</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas o comunidad a quienes quiero consultar son accesibles? • ¿Las personas que quiero consultar tienen requerimientos especiales y puedo responder a ellos?
<p>Recursos con los que cuento</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué recursos cuento? ¿Los recursos con los que cuento son suficientes? (Tiempo y recursos humanos, técnicos, económicos y materiales).
<p>Aspectos de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es seguro recuperar esa información para el equipo implementador?
<p>Tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuánto tiempo cuento?
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>

3.2 Árbol del problema

Una vez que se ha definido el problema público a atender mediante un diagnóstico integral, el siguiente paso será describir las causas que originan dicha problemática y los diversos efectos que este problema tiene en las personas. Para ello, una herramienta fundamental es el Árbol del problema, la cual facilita la representación gráfica de una problemática, identificando sus causas y efectos.

Un Árbol del problema posee las siguientes características que pueden observarse en la siguiente imagen:

- **Efectos (copa del árbol):** son las consecuencias agravadas del problema central en caso de no atenderse.
- **Problema central (tronco del árbol):** es el problema público a atender.
- **Causas (raíces del árbol):** son los diversos elementos que dan origen al problema central.



Para su construcción, será necesario contemplar las siguientes fases:

1. Definición del problema: se debe enunciar el problema central a partir de las siguientes características:

- Definir el problema como una carencia negativa que afecta a un grupo y que tiene fuentes de respaldo. Menciona a una población objetivo definido. Responde a las preguntas: ¿qué?, ¿a quién afecta?, y ¿en dónde?
- Un ejemplo de problema público: “Existe un alto número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México”.

2. Identificación de causas: una vez que se ha definido el problema central, será importante conocer qué lo origina. Conocer las raíces de un problema nos ayudará a entenderlo mejor. La pregunta guía para identificarlas es: ¿por qué ocurre este problema? Para dar respuesta a ello, se deberán tomar en cuenta las siguientes características sobre las causas:

- Deben estar relacionadas con el problema central.
- Se deben ordenar las causas entre directas e indirectas (dependiendo de qué tan cerca están del problema central) y cada causa debe estar escrita de forma negativa.
- Un ejemplo. Causa directa: “Limitado conocimiento de los protocolos y procesos de denuncia. Causa indirecta: “Desconocimiento de los derechos de las mujeres”.

Es importante que tanto en la definición de causas como efectos, partamos de una mirada posicionada en los ejes transversales que retomamos en el primer tema, ya que es normal que como personas caigamos en prejuicios; por ello, es fundamental que todo aquello que incorporemos a nuestro Árbol del problema esté completamente validado por las fuentes documentales de nuestro diagnóstico, de modo que su elaboración sea lo más objetiva e imparcial posible.

3. Identificación de efectos: uñadas con el problema central y las causas.

- Deben plasmar un efecto espejo con las causas; es decir, debemos colocar un efecto de manera paralela a una causa, de modo que puedan leerse de manera relacionada las causas y efectos del problema central.
- Se deben ordenar los efectos entre directos e indirectos (dependiendo de qué tan cerca están del problema central y cada efecto debe estar escrito de forma negativa).
- Un ejemplo considerando las causas anteriores. Efecto primario: “Limitado ejercicio del derecho de las mujeres”. Efecto secundario: “Continuidad de la revictimización”.

Todos estos enunciados deberán plasmarse en un recurso gráfico como el que se mostró con anterioridad. De esta manera, tendremos el problema público, sus causas y efectos en un solo espacio gráfico, que es nuestro Árbol del problema. Es importante señalar que un buen Árbol del problema tiene tres niveles de causas y tres niveles de efectos. Estos tres niveles hablarán de causas y efectos a nivel directo, indirecto y estructural.

Para su construcción será necesario tomar como referencia el Árbol del problema antes generado. De ese modo, los pasos son los siguientes:

1. Convertir cada problema en positivo, esto es, en una situación mejorada: la redacción debe ser expresada como resultados o cambios logrados.
2. Transformar el problema central en objetivo central. Ejemplo: “Disminución en el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México”.
3. Convertir las causas en medios y los efectos en fines. Para profundizar sobre esta conversión se recomienda revisar el ejemplo del Árbol de objetivos que se muestra más adelante.
4. Revisar los enunciados y analizar si tienen relación o no con el objetivo central.
5. Un ejemplo tomando como referencia del Árbol del problema anterior. Medio: “Adecuada accesibilidad a los protocolos y procedimientos de denuncia. Fin: “Pleno ejercicio de los derechos de las mujeres”.

Una vez que contamos con nuestro Árbol de objetivos, será necesario acotar el alcance de lo que deseamos alcanzar, realizando un análisis de alternativas. Por tal circunstancia, en pasos anteriores, fue sumamente relevante contar con una visión completa del problema público, pues eso nos permitirá ver los diferentes elementos que están vinculados con el problema y delimitar cuáles sí se pueden alcanzar y cuáles no están dentro de nuestro alcance.

Asimismo, delimitar el alcance de la atención a una problemática (considerando diversos elementos) es un ejercicio muy valioso para entablar alianzas con otras organizaciones y/o instituciones que también abordan la misma problemática desde perspectivas distintas. Recordemos que un problema público es vasto y requiere de la implicación de múltiples actores (públicos, privados y sociales) en su resolución.

Para realizar una selección de alternativas deberemos revisar nuestro Árbol de objetivos y colocar en una lista qué podemos hacer para atender esta problemática de manera integral. Para ello, nos preguntaremos lo siguiente:

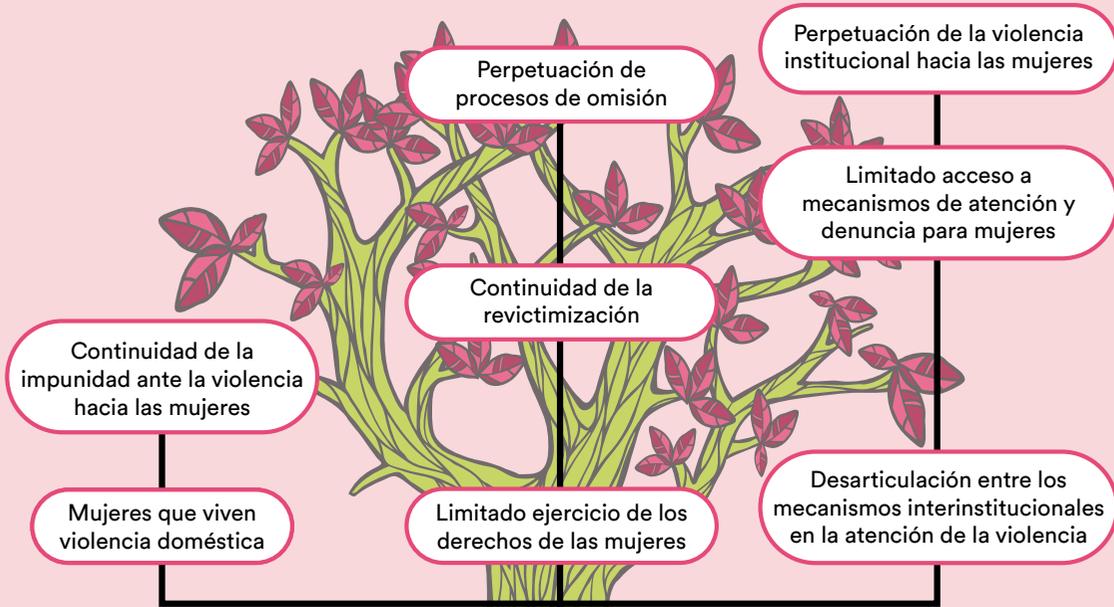
- ¿Cuáles son nuestras prioridades al resolver este problema?
- ¿Qué alternativas existen para darle solución al problema? De dichas alternativas:
 - ¿Cuáles son económicamente viables? ¿Cuáles son legalmente realizables?
 - ¿Cuáles son políticamente factibles? ¿Cuáles cubren criterios éticos? ¿Cuáles tienen perspectiva de género? ¿Cuáles tienen enfoque de Derechos Humanos?
- ¿Qué riesgos implica elegir una u otra alternativa? ¿Qué costos implica elegir una u otra alternativa?
- ¿Cuál de todas las alternativas generan mayores beneficios y menores efectos negativos?

Los problemas públicos son cambiantes, pues se encuentran en una realidad compleja que contempla diversos factores que se van transformando con el tiempo. Por ello, es importante mantener un análisis constante sobre la problemática, la población objetivo y las fuentes documentales que tenemos a la mano; de esa forma, podremos responder de manera pertinente y eficaz a la problemática.

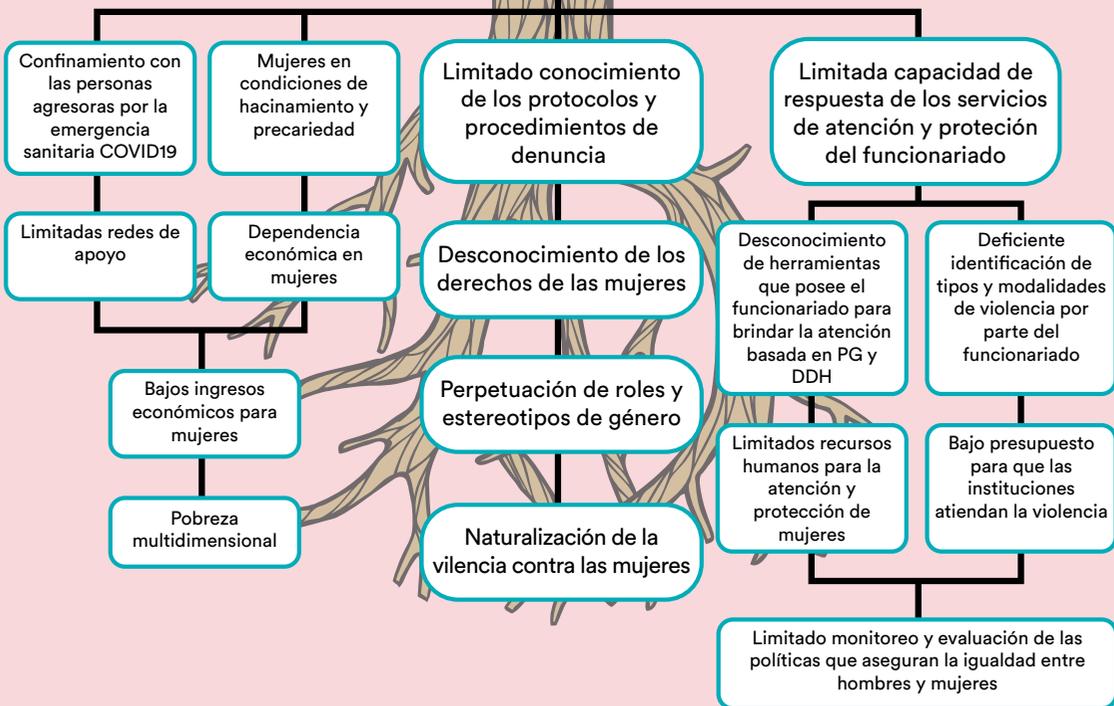
3.3.1 Apliquemos lo aprendido: paso 4. Árbol del problema y árbol de objetivos

Contar con nuestro diagnóstico integral nos permite identificar las causas que generan el problema y los problemas derivados del mismo, lo cual nos brinda elementos para construir de manera lógica y causal un esquema gráfico que nos permita visibilizar cómo se comporta el problema para, posteriormente, identificar las posibles soluciones. Veamos el siguiente ejemplo:

Árbol del problema Aumento en los casos de feminicidio

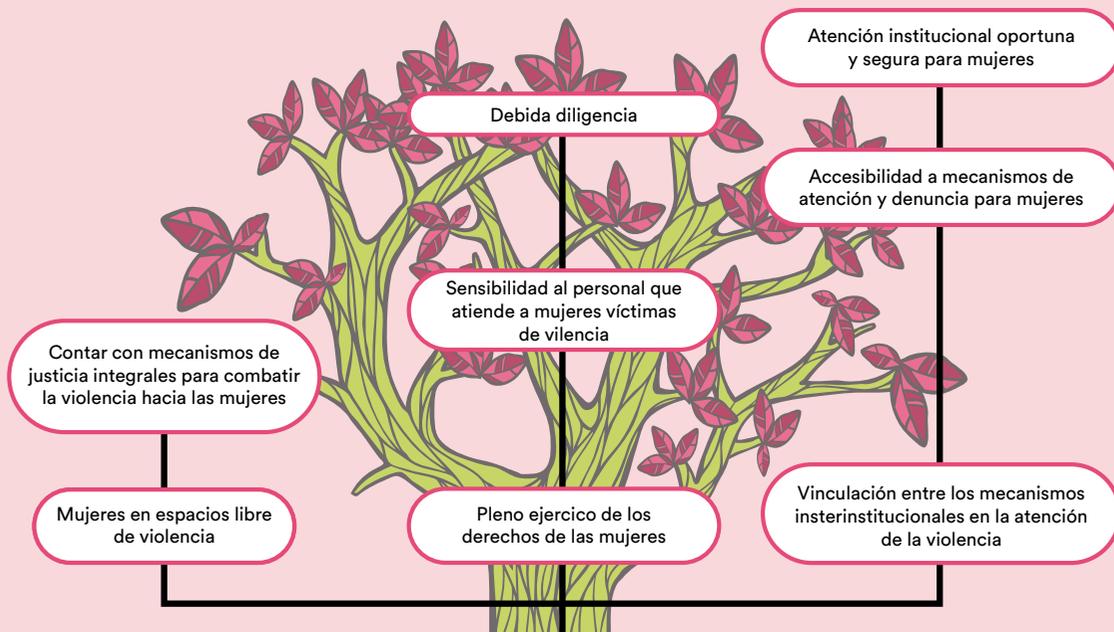


Existe un alto número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez. Estado de México

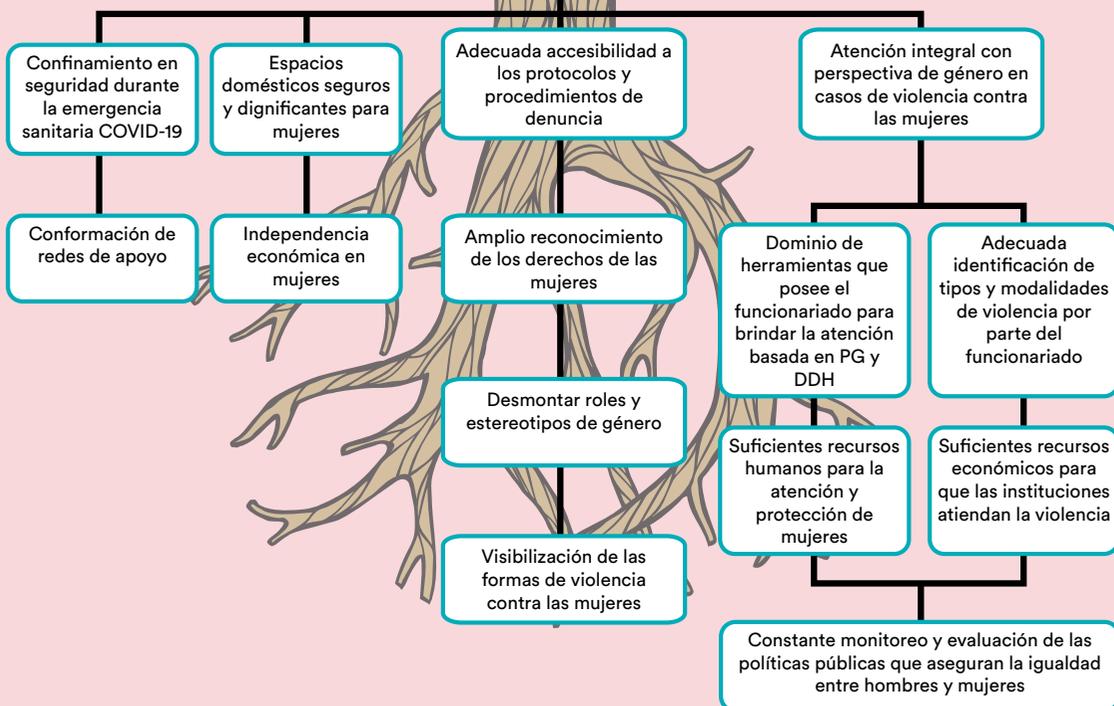


Fuente: Elaboración propia.

Árbol de objetivos Disminución de los casos de feminicidios



Disminución en el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en ambos diagramas, el contar con un diagnóstico previo nos permite construir árboles que respondan a una lógica causal que brinde mayores elementos para entender una problemática. Una recomendación para asegurarnos de que un árbol ha sido construido de manera correcta, es leerlo de abajo hacia arriba, por ejemplo:

Existe un alto número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México. ¿Por qué? Porque hay un limitado conocimiento de protocolos de procedimientos de denuncia y, por lo tanto, un desconocimiento de los derechos de las mujeres, que, a su vez, se genera por perpetuación de roles y estereotipos de género, y la naturalización de la violencia contra las mujeres. Todo esto tiene como efecto un limitado ejercicio de los derechos de las mujeres, lo cual lleva a una continuidad de la revictimización y contribuye a la perpetuación de procesos de omisión, desembocando en un aumento en los casos de feminicidios.

Esta misma relación causal, al convertirse en objetivos, nos permite definir la ruta de cambios y transformaciones esperadas a las que deseamos contribuir:

La visibilización de las formas de violencia contra las mujeres apoya a desmontar roles y estereotipos de género, lo cual coadyuva a un amplio reconocimiento de los derechos de las mujeres y proporciona una adecuada accesibilidad a los protocolos y procedimientos de denuncia. Lo anterior abona al propósito central de disminuir el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México; de esta manera, se garantiza el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres, se promueve contar con un funcionariado sensibilizado en la atención a mujeres víctimas de violencia, se establece una debida diligencia y, por ende, se contribuye a la disminución de los casos de violencia.

En esta ruta podemos identificar, a partir del nivel de injerencia que tiene la institución a la que pertenecemos, aquellos objetivos que son viables de alcanzar en nuestra posición, permitiéndonos de esta forma desarrollar un proyecto pertinente.



Hoja de trabajo

“Estructuración del diagnóstico”

En los pasos anteriores, identificamos a la población objetivo (mujeres y niñas), así como sus características y la vulneración de sus derechos. Ahora daremos continuidad a partir un análisis más profundo de la problemática por medio del diagnóstico. La primera etapa de este paso es definir claramente el planteamiento del problema.

a) Planteamiento del problema

Recordemos que un problema puede clasificarse en público, privado y social. En ese sentido, cabe resaltar, que, al presentarnos como titulares de obligaciones, el problema a definir será de carácter público. La estructura para la construcción de un problema público se basa en cuatro preguntas fundamentales:

Planteamiento del problema público	
¿En qué magnitud?
¿Quién/quienes?
¿Qué problemática?
¿Dónde?

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos elementos, se puede enunciar el problema público que deseamos atender. Al dar continuidad a los ejercicios anteriores, te presentamos cómo se estructurará el ejemplo que hemos estado trabajando:

¿Qué quiero saber de mi problema? (Objetivos)
.....
Dimensiones de mi problema. (Los temas que voy a investigar, según mis objetivos)
.....
¿Qué vías tengo para recuperar esa información?
.....
¿A quién puedo consultar?
.....

b) Checklist de información

Después de identificar qué objetivos perseguimos, así como las dimensiones y las fuentes de información que buscaremos recuperar, será momento de realizar el siguiente checklist, de modo que podamos identificar con qué información contamos y aquella que será necesario complementar.

Categoría	Preguntas guía	Cuento con información	Fuente (documental o participativa)
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Características. • ¿Qué edad tiene mi población objetivo? • ¿A quién afecta y en qué medida? • ¿Cómo les afecta? 		
Ubicación geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se ubica mi población objetivo? Características del espacio geográfico. • ¿Cómo se comporta el problema a nivel nacional e internacional? • ¿Cómo afecta el contexto a mi población objetivo? 		
Problemática	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el problema identificado? Descripción. • ¿Cuáles son las dimensiones de mi problema? ¿Cómo se comporta? • ¿Cuáles son sus causas? • ¿Cuáles son sus efectos? 		
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A partir de cuándo voy a analizar el problema? • ¿Cómo ha cambiado el problema identificado en el tiempo? 		
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actores están o deben estar involucrados? • ¿Son públicos, privados o sociales? 		
Otras iniciativas similares	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué buenas prácticas hay sobre el tema? 		

Fuente: Elaboración propia.

En caso de que sea viable consultar a la población objetivo para obtener información complementaria, te compartimos las siguientes preguntas guía que te ayudarán a delimitar la consulta participativa

<p>¿A qué población debo preguntarle y por qué?</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿Cuáles son las características de la población a consultar?</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿Qué tipo de información voy a obtener de ellos?</p>	<hr/> <hr/>
<p>¿La información que obtendré es confiable?</p>	<hr/> <hr/>

c) Análisis de viabilidad

Una vez que hemos identificado la población a consultar y la información que obtendremos, es pertinente realizar un análisis de viabilidad sobre la consulta. De esta manera, es importante responder: ¿es necesario realizar un diagnóstico participativo? Para saberlo, responde las siguientes preguntas:

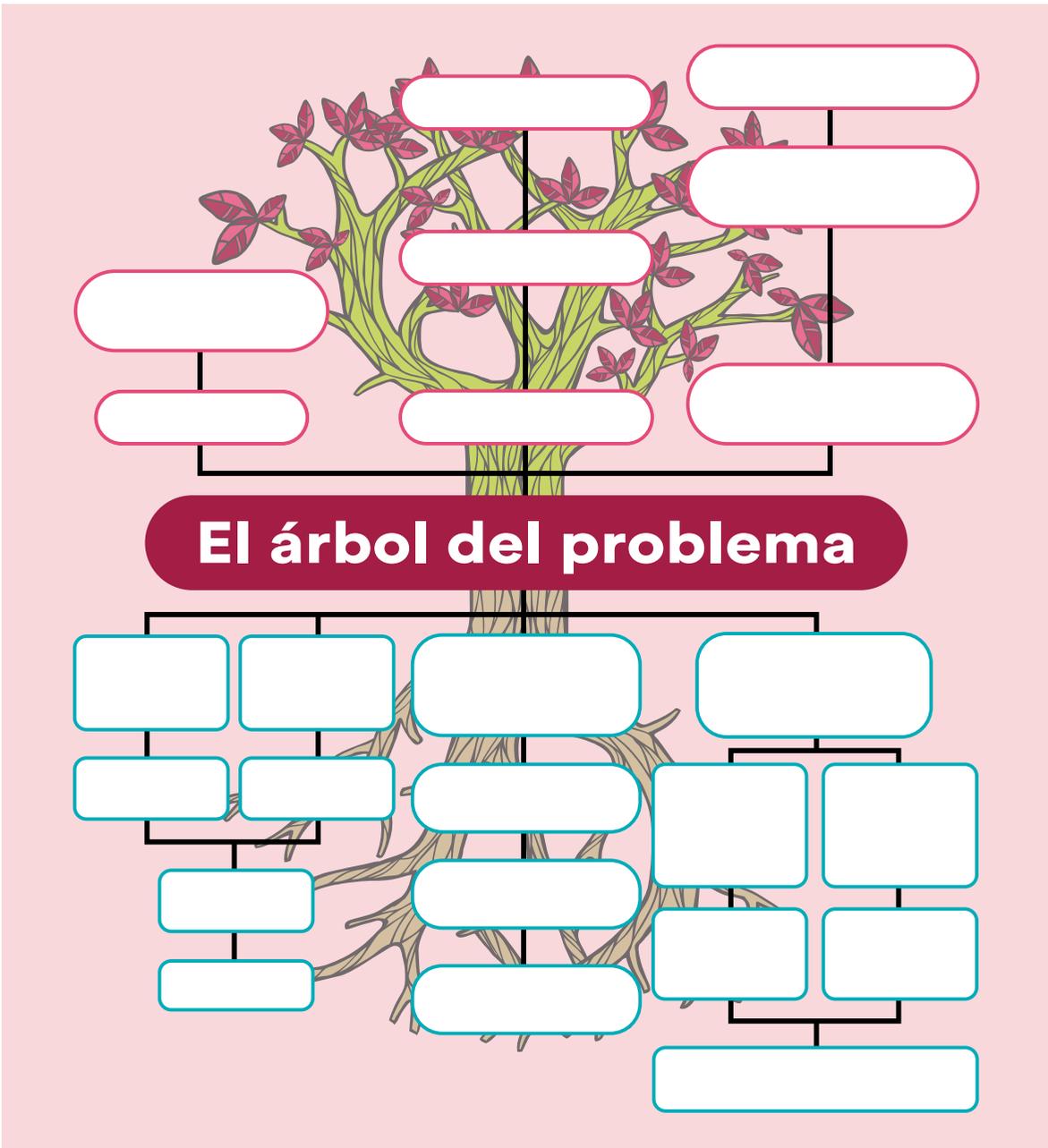
<p>Accesibilidad a la población a consultar</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas o comunidad a quienes quiero consultar son accesibles? • ¿Las personas que quiero consultar tienen requerimientos especiales y puedo responder a ellos?
<p>Recursos con los que cuento</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué recursos cuento? ¿Los recursos con los que cuento son suficientes? (Tiempo y recursos humanos, técnicos, económicos y materiales).
<p>Aspectos de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es seguro recuperar esa información para el equipo implementador?
<p>Tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con cuánto tiempo cuento?

Fuente: Elaboración propia.



Hoja de trabajo

“El árbol del problema”





Hoja de trabajo “El árbol de objetivos”





Referencias

- Arellano Gault, D. & Blanco, F. (2016). *Políticas públicas y democracia*. México: INE.
- Di Virgilio, M.M. & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. Recuperado de: <http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2015/S0102MEP.pdf>.
- Fernández Arroyo, N. & Schejtman, L. (2012). Herramientas para la fase de identificación del problema. En: *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales* (pp. 71-90). Buenos Aires: Fundación CIPPEC y UNICEF. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1546.pdf>.
- Galindez, S. (2012). *¿Qué es un diagnóstico participativo?* Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Recuperado de: <https://issuu.com/pnfaproyecto/docs/quesundiagnosticiparticipativo-110801000442-phpp0>.
- Joven A.C. (2016). *Manual Joven A.C.* México: IMJUVE. Recuperado de: http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Manual_JovenAC_2016.pdf.
- Tamayo Sáenz, M. (1997). *El análisis de políticas públicas*. En: Bañón, R. y Carrillo, E. (coord.), *La nueva Administración Pública* (pp. 281-311). Madrid: Alianza Universidad. Recuperado de: https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Políticas-Publicas/tamayo_analisis_de_polit_publ.tif.pdf.

- Moore, M. (1993). Anatomía del problema de la heroína: un ejercicio de definición de problemas. En: *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: CIDE.
- Martínez, R. (s/f). Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. Árbol del problema y áreas de intervención. Recuperado de: http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf.
- NDI. (2017). Unidad 3. El diagnóstico integral en el ámbito de la prevención en CURSO 2. DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. Recuperado de: http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf.
- Román, M. (s.f.). Guía práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>.
- Candamil, M.S. & López, M.H. (2004). Los proyectos sociales de desarrollo. En: *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha*. Colombia: Universidad de Caldas.



Estructura y pasos para el diseño de proyectos frente a la violencia contra las mujeres y las niñas

Objetivo del tema

Identificar los principales elementos que forman parte del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Subtemas

- Metodología para el diseño de proyectos sociales
- Monitoreo y evaluación de resultados con perspectiva de género

Preguntas detonadoras

1. ¿Qué se necesita conocer para diseñar un proyecto social?
2. ¿Cuáles son los elementos que conforman un proyecto social?
3. ¿Qué criterios son necesarios para monitorear y evaluar los resultados de un proyecto social?
4. ¿Cuál es la relevancia del monitoreo y evaluación de proyectos sociales dirigidos a la atención de la violencia contra las mujeres y niñas?

Conceptos clave

Plan, programa, proyecto, actividad, tarea, objetivos, indicadores, matriz de indicadores para resultados, monitoreo y evaluación.

Contenido

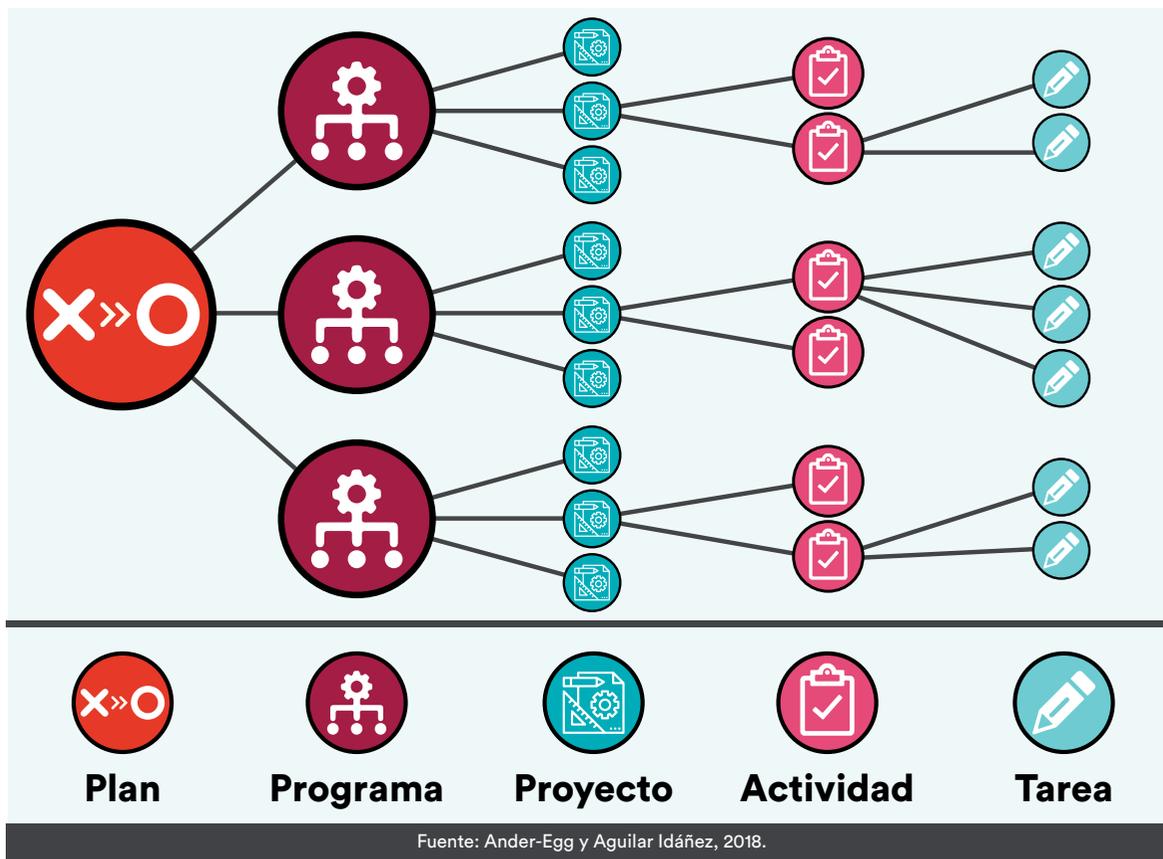
4.1 Diseño de proyectos sociales

Antes de comenzar con el diseño de proyectos sociales, es fundamental diferenciar los conceptos que son clave en este proceso: plan, programa, proyecto, actividad y tarea.

- **Plan:** hace referencia a las decisiones de carácter general que engloba diversos conjuntos de programas y proyectos; es decir, su formulación deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de cada uno de éstos. Es un parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan estos programas y proyectos.
- **Programa:** hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos, expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí.
- **Proyecto:** conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.
- **Actividad:** es el medio de intervención sobre la realidad mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.
- **Tarea:** es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad.

Un ejemplo que nos ayudaría a entender mejor la relación:

Plan	Programa	Proyecto	Actividad	Tarea
Instituto de las Mujeres Naucalpenses	Programa del Departamento de asesoría jurídica	Campaña de difusión para prevenir la violencia contra las niñas y mujeres en el municipio de Naucalpan de Juárez	1. Realizar talleres sobre las modalidades y tipos de violencia dirigidos al funcionariado.	1.1 Desarrollo de contenidos 1.2 Diseño de cartas descriptivas 1.3 Implementación de taller 1.4 Evaluación de resultados



Como se visualiza en el esquema, cada uno de los niveles se articulan para llegar a un determinado objetivo o resultado. El propósito de todo proyecto siempre será alcanzar un resultado, es decir, un efecto concreto o un producto para generar ese efecto. Su implementación se realiza dentro de los límites de un presupuesto y un periodo determinados. Los aspectos primordiales del proyecto son los siguientes:

- Conjunto de actividades y acciones que se deben emprender.
- No son actuaciones espontáneas, sino ordenadas y articuladas.
- Combinan la utilización de diferentes tipos de recursos.
- Se orientan a alcanzar un objetivo previamente establecido.
- Se implementan en tiempo y espacio determinados.
- Parten de la justificación de un problema al que se desea atender.

El diseño de proyectos, según Ander-Egg y Aguilar Idáñez (2018), debe partir de responder ciertas preguntas que le darán estructura al mismo, las cuales se muestran a continuación:



En función de estas preguntas, a continuación, se presenta la guía para la elaboración de proyectos.

1. Denominación del proyecto

La primera parte de un proyecto es asignar, de forma muy sintética, un título que describa todos los elementos importantes del mismo. Asimismo, debe hacer referencia a la institución, agencia u organismo responsable de la ejecución del proyecto. Este apartado se compone por los siguientes elementos:

- a) **Descripción del proyecto.** Se realiza una descripción del proyecto definiendo y caracterizando la idea central de lo que se busca implementar.
- b) **Fundamentación o justificación.** Se argumenta, de forma lógica, las razones y criterios que justifican la realización del proyecto, principalmente en dos vías:
 - Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
 - Justificar la propuesta de solución más adecuada o viable.

c) Marco institucional. Se describe a la institución y organización que será responsable, total o parcialmente, de desarrollar el proyecto, destacando la labor y quehacer de la misma.

d) Finalidad del proyecto. Para formular la finalidad de un proyecto, es necesario que, al describirla, se justifiquen correctamente el proyecto y sus objetivos; que, además, sea cuantitativa o cualitativa la verificación de resultados; y que exista un único fin, o si hay más, que sean compatibles entre sí.

e) Objetivos. Se pueden construir a partir del Árbol de objetivos, el cual fue revisado en el módulo anterior. Éstos pueden clasificarse en principal y específicos.

f) Metas. Una vez que son claros los objetivos, es preciso convertirlos en logros específicos, es decir, en metas, las cuales deben indicar cuánto, cuándo y dónde se alcanzarán los objetivos.

g) Personas destinatarias o beneficiarias. Este punto es preciso retomarlo de nuestro diagnóstico integral, en el cual ya hemos caracterizado a nuestra población a atender. Se recuerda que debemos partir de los enfoques base analizados en el primer tema para definir a nuestra población beneficiada.

h) Productos o componentes. Se pueden entender como los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de insumos planificados.

i) Localización física y cobertura espacial. Se define geográficamente dónde se desarrollará el proyecto y la cobertura esperada. Esta información también se ubica en nuestro diagnóstico integral.

Todos estos elementos forman parte de la estructura de un proyecto; sin embargo, para llevarlo a la práctica no sólo se define el marco bajo el cual se implementará, sino que es necesario organizar el orden de actividades y componentes que se ejecutarán. Esto nos permitirá identificar los diferentes insumos humanos, materiales, técnicos y financieros para hacer posible el proyecto. La siguiente tabla nos permite generar un análisis de los insumos necesarios:

Recursos ²	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
Actividad				

Fuente: Elaboración propia

.....

2. Estos insumos entran dentro de los llamados inputs, que son considerados como aportes necesarios para implementar un proceso.

A continuación se presentan los tipos de insumos:

- **Humanos:** para ejecutar cualquier tipo de proyecto, se requiere de personas especialistas para realizar actividades específicas.
- **Materiales:** se refieren herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etcétera.
- **Técnicos:** se identifican alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar.
- **Financieros:** es la estimación de los fondos que se requerirán.

Una vez que se comience con la implementación del proyecto, se monitorean los resultados que se van alcanzando y, finalmente, se evalúa si los objetivos se cumplieron o no. Para ello, nos basaremos en la Matriz de Marco Lógico.

4.2. Monitoreo y evaluación con perspectiva de género

4.2.1. Matriz de marco lógico

La Matriz de Marco Lógico es una herramienta de planificación que surge a partir de la comprensión de la situación problemática. Se presenta a través de una matriz, la cual integra los aspectos más importantes del proyecto de manera resumida, siguiendo una lógica vertical (causa-efecto) y horizontal (control y medición). Se muestra enseguida:

Matriz de indicadores para resultados			
Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de información	Supuestos
Fin (output)			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Elaboración propia

La lógica vertical permite visualizar la escalabilidad de los resultados y se expresa a partir de las siguientes filas:

- **Resumen narrativo:** es la descripción de los objetivos de cada nivel de la Matriz de Marco Lógico.
- **Fin:** hace referencia a un objetivo superior (nivel macro, sectorial o nacional), al cual el proyecto sólo contribuirá parcialmente a su logro. Su redacción responde a la pregunta del proyecto: “¿para qué?”
- **Propósito:** corresponde al resultado concreto que persigue el proyecto hasta su conclusión. Su redacción corresponde a la pregunta del proyecto: “¿qué haremos?” La estructura para resaltar el propósito es: población objetivo + resultado logrado + lugar.
- **Componentes:** son los bienes, servicios y regulaciones que el proyecto ejecutará para atender la problemática. Se pueden entender como los resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto. Su redacción responde a la pregunta del proyecto: “¿qué se va a entregar?”
- **Actividades:** acciones requeridas para producir los componentes. Su redacción responde a las acciones necesarias para lograr cada componente.

La lógica horizontal permite la evaluación de los objetivos y se compone de las siguientes columnas:

- **Indicadores:** son el instrumento para medir el logro de resultados de los objetivos, a la vez que representan un referente para el seguimiento de los avances y la evaluación de los resultados alcanzados.
- **Fuentes de información:** son las piezas de información que se recuperarán para cotejar el cumplimiento de los indicadores. Por ejemplo, encuestas, rúbricas de evaluación, entre otras.
- **Supuestos:** son los factores externos o situaciones ajenas al proyecto que deben cumplirse para el logro de los objetivos del proyecto.

Enseguida, colocaremos atención especial a los indicadores, debido a su importancia al interior de una Matriz de indicadores para resultados.

4.2.2 Indicadores

Los indicadores permiten medir resultados, conducir los proyectos o programas y vigilar el avance de un proyecto. Proporcionan información basada en datos sobre la situación de partida, la situación real y las metas a alcanzar, por lo que nos permiten realizar una comparación (ACNUDH, 2012). En ese sentido, existen diversos tipos de indicadores:³

.....

3. Los indicadores de Economía y Calidad son más utilizados en los niveles de componentes y actividades (que se ajustan a los productos y/o servicios que se ofrecerán a partir del proyecto).

- **Eficacia:** nivel de cumplimiento de los objetivos (resultado, focalización, cobertura, impacto).
- **Eficiencia:** relación entre el logro de los objetivos del proyecto y los recursos necesarios para conseguirlos.
- **Economía:** capacidad para generar, administrar y movilizar recursos financieros para el cumplimiento de objetivos.
- **Calidad:** capacidad de responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios, así como las características con las que se proveen los servicios (cumplimiento de estándares de calidad).

De acuerdo con la *Guía práctica para la aplicación del sistema de indicadores de progreso para la medición de la implementación de la Convención de Belém do Pará* (2015), será importante agregar tres dimensiones a los indicadores enfocados al combate de la violencia contra las mujeres y las niñas:

- **Estructurales:** analizan cómo se organiza el aparato institucional y el sistema legal para responder a las obligaciones establecidas en la convención. Examinan si el marco normativo (de distinta jerarquía) y las estrategias que el Estado indica son adecuadas y eficaces para garantizar cada derecho.
- **De proceso:** analizan la cobertura y el contenido de las estrategias, las políticas, los planes, los programas y otras actividades e intervenciones para alcanzar las metas que corresponden a la realización de un derecho. Vigilan directamente la aplicación de las políticas públicas.
- **De resultados:** miden el impacto real de las estrategias (programas) y las intervenciones del Estado en materia de garantías de derechos de las mujeres. Proveen una medida cuantitativamente comprobable y comparable del quehacer del Estado.

Las anteriores dimensiones de indicadores podrán rescatar información muy relevante para valorar la contribución del programa o proyecto a los objetivos nacionales e internacionales en el combate a la violencia contra las mujeres. Para ello, es recomendable retomar como guía los indicadores establecidos por el Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI).⁴ Finalmente, será importante considerar la perspectiva de género en los indicadores, ya que:

1. Los hace más precisos, pues permite conocer las desigualdades sociales marcadas por la estructura de género/sexo y se basa en una visión más profunda de la realidad, manifestando la diversidad de situaciones vividas y la multiplicidad de problemas interrelacionados.

.....

4. Consulta la Guía para la aplicación del sistema de indicadores de la convención de Belém do Pará para profundizar sobre los diversos tipos de indicadores con perspectiva de género. Disponible en: https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/Guia_Indicadores_BDP_ESP.pdf.

2. Los hace más eficaces, pues ajusta los proyectos a las demandas de mujeres y de hombres, del mismo modo que asegura el logro de los objetivos planteados en la superación de las desigualdades como problema social.
3. Los hace más inclusivos, pues garantiza un mejor modelo de intervención, dando respuesta a la amplitud de realidades existentes en la sociedad, y permite la revisión de los modelos de intervención desde el inicio, asegurando el replanteamiento de los modos de hacer en beneficio de una intervención más integradora.
4. Permite generar revisiones periódicas con base en resultados, pues determina si es necesario replantear actividades o si las líneas de acción propuestas no están apuntando hacia el alcance de los resultados esperados.
5. Identifica las actividades exitosas y buenas prácticas que puedan ser retomadas en futuros proyectos que se implementen en la materia.

4.2.3 Monitoreo y evaluación de resultados

El monitoreo y la evaluación son fundamentales para construir una base sólida de evidencia en función de la implementación de un proyecto o programa; además, posibilitarán llevar a cabo un adecuado seguimiento de los objetivos planificados, así como una comunicación certera de las metas alcanzadas.

Para ello, será importante reconocer, en un primer momento, el ciclo de un programa o proyecto. Esto nos permitirá ubicar el lugar del monitoreo y evaluación como etapa de cierre de un programa o proyecto.



Enseguida, revisaremos factores relevantes en el monitoreo y la evaluación de programas o proyectos.

Elemento	Monitoreo	Evaluación
Definición	El monitoreo “es un proceso continuo de análisis y observación. Permite realizar ajustes al localizar problemáticas, hallazgos y/o vacíos, los cuales contribuyen a que el proyecto esté encaminado a un objetivo propuesto, que se efectúa durante la fase de implementación, para detectar posibles soluciones”.	La evaluación está dirigida “[...] a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades dentro del proyecto”.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Permite documentar las acciones y actividades que se han desarrollado durante la implementación del programa o proyecto. • Permite verificar si el programa o proyecto está correctamente encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos del mismo. • Detecta alternativas y áreas de oportunidad en los planes de acción. • Permite la corrección del curso del programa o proyecto. • Refuerza los procedimientos y rutinas de todos los actores involucrados en la gestión de la organización en los programas o proyectos. • Establece relaciones entre lo planificado y lo ejecutado 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite documentar las buenas prácticas que se han desarrollado a partir de la implementación del programa o proyecto. • Permite la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos para la mejora continua. • Puede convertirse en un referente para la planeación y ejecución de proyectos. • Permite una adecuada rendición de cuentas. • Reafirma la viabilidad y sustentabilidad de nuestro programa o proyecto. • Permite documentar el avance de resultados que han generado programas o proyectos. • Permite alimentar iniciativas nacionales e internacionales en temas de perspectiva de género, Derechos Humanos y desarrollo sostenible.
¿Qué se mide?	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de insumos, actividades y procesos. • Ejecución de actividades planificadas. • Los resultados obtenidos durante las actividades realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resultados e impacto. • Cumplimiento de componentes del programa o proyecto. • Los resultados obtenidos al final de la ejecución del programa o proyecto.
Diferencias	Mide los avances y en qué medida se acercan a las metas planteadas para los programas o proyectos.	Mide el impacto final de programas y proyectos que son parte de los programas o proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base en CARE (2014), Di Virgilio y Solano (2012) y UNICEF (2012).

Un elemento para establecer ejercicios de monitoreo y evaluación es la “línea base”, el cual podemos entender, de acuerdo al CONEVAL (2019), como el valor que un indicador fija como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Una “línea base” es muy importante debido a que expresa cuáles son los resultados que se han logrado previamente en relación con las problemáticas similares al programa o proyecto que se buscará valorar durante y después de su implementación. Por ejemplo, cuando se miden indicadores relacionados a temas de ingresos, permanencia escolar, alfabetización, enfermedades, entre otras, es posible encontrar información de mucho valor en fuentes documentales,⁵ de modo que pueda establecerse un valor previo de referencia (CONEVAL, 2019).

Una vez que contamos con una “línea base”, se plantearán las metas para que comuniquen los resultados alcanzados. Para ello, será importante tomar en cuenta que las metas CONEVAL (2019) hacen referencia a objetivos cuantitativos que el programa o proyecto planea y aquellos que efectivamente logra al finalizar un programa o proyecto. Una adecuada “línea base”, en conjunto con un cambio o transformación planteada (a través de indicadores), permitirá llegar a una adecuada medición de las metas alcanzadas por el programa o proyecto:



Una “línea base” debe ser cuantitativamente medible, representativa y analizable. Esto permitirá establecer metas y/o transformaciones que no sean muy numerosos (que dificulten su medición), que no sean demasiadas bajas o altas (que se alcancen rápido o sean inalcanzables), y que, en congruencia con los insumos que se cuentan, sean efectivas y materialmente alcanzables. De ese modo, lograremos alcanzar las metas que hemos proyectado a partir de un programa o proyecto; por lo cual, el siguiente paso será su sistematización y comunicación a audiencias clave.

.....
5. Consultar el tema 2 en el apartado del diagnóstico documental para profundizar más sobre las fuentes que se pueden consultar para este propósito.

4.2.3 Sistematización de hallazgos y comunicación de resultados

A partir de un esquema de monitoreo y evaluación, como lo fue la Matriz de indicadores para resultados (en el tema pasado), será importante que después de la ejecución de un programa o proyecto, se lleven a cabo ejercicios de valoración de resultados (a partir de las metas alcanzadas) para la sistematización de hallazgos. El hallazgo, de acuerdo con el Despacho Cascio Díaz y Asociados (2015), incluye hechos y otra información obtenida por el evaluador que merece ser comunicado a las distintas audiencias involucradas con el programa o proyecto. Los hallazgos deben:

1. Plasmar la información de importancia que amerite ser comunicada.
2. Estar basado en hechos y evidencias precisas que figuran en la documentación analizada.
3. Dar cuenta de la naturaleza, complejidad y magnitud del programa, componente y actividades examinadas.
4. Analizar críticamente cada hallazgo importante.

De acuerdo con USAID (2020), existen dos tipos de indicadores para el monitoreo y evaluación, que nos servirán para diferenciar la información que necesitaremos y sistematizar hallazgos:

- **Indicadores estratégicos:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas, programas y proyectos, y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias macro.
- **Indicadores de gestión:** miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, se enfocan en los bienes y servicios generados y entregados.

Observemos dónde se ubican cada uno de los anteriores indicadores y qué información necesitaremos recuperar del interior de una Matriz de indicadores para resultados:

Matriz de indicadores para resultados

Proceso de valoración	Tipos de indicadores	Resumen narrativo
Evaluación	Indicadores estratégicos	Fin
		Propósito
Monitoreo	Indicadores de gestión	Componentes
		Actividades

Indicadores

De acuerdo al nivel de la Matriz de indicadores para resultados, se visibilizarán los resultados y procesos de la medición, destacando su contraste con la línea base que se tomará como referencia (en caso de existir).

Fuentes de información

Partiendo del nivel de la Matriz de indicadores para resultados, se resaltaré la disponibilidad y fiabilidad de las fuentes de información que se analizaron para cada indicador.

Supuestos

En relación con el nivel de la Matriz de indicadores para resultados, se evidenciará el papel que jugaron los supuestos en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia con base en USAID (2020) y Despacho Cascio Díaz y Asociados (2015).

Una vez que hemos identificado el proceso de valoración y el tipo de indicador, se redactan los siguientes apartados para fortalecer los hallazgos identificados:

Apartado	Fin
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>La contribución global del programa o proyecto a objetivos más amplios (que usualmente requieren de múltiples programas y proyectos para su logro).</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Establecer referencias o contrastes con planes de desarrollo estatales y plan nacional, así como a metas de objetivos de desarrollo sostenible (ODS)⁶ o a indicadores vinculados con la convención de Belém do Pará de la OEA-MESECVI,⁷ que dan cuenta del avance en el combate a la violencia contra las mujeres.</p>
Apartado	Propósito
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>Los principales resultados en relación con el objetivo general del programa o proyecto.</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Visibilizar los objetivos alcanzados que dependieron, en gran medida, de la instancia que implementó el programa o proyecto. Por lo mismo, su alcance será más local (municipal). Se pueden utilizar referencias hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la convención de Belém do Pará.</p>
Apartado	Componentes
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>El alcance y eficiencia de aquellos bienes y/o servicios que se llevaron a cabo para la implementación del programa o proyecto.</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Desglosar los productos entregados a la población objetivo y cómo dicha entrega contribuyó al logro de resultados directos en las personas usuarias o al acceso a diversos servicios asociados al ejercicio de sus derechos.</p>

.....

6. Consultar la página oficial de México en relación con las metas e indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: <http://agencia2030.mx/#/home>.

7. Consultar la Guía práctica para la aplicación del sistema de indicadores para la medición de la implementación de la convención de Belém do Pará: https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/Guia_Indicadores_BDP_ESP.pdf.

Apartado	Actividades
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>Las acciones que se llevaron a cabo para el cumplimiento de los bienes y servicios.</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Describir el monitoreo y gestión de las actividades, resaltando cómo se llevó a cabo el proceso de implementación y qué adecuaciones fueron necesarias realizar a la medida que se observaba y se registraba el avance de las metas establecidas por el programa o proyecto.</p>
Apartado	Desafíos y recomendaciones generales
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>Los principales obstáculos y desafíos en la planeación, diseño, implementación y evaluación del programa o proyecto.</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Dar cuenta de la sistematización de la experiencia en la implementación del proyecto, de modo que en futuras implementaciones o equipos de trabajo puedan recuperarla en el diseño de futuros programas y/o proyectos similares.</p>
Apartado	Conclusiones
	<p>¿Qué información se busca describir de acuerdo con las fuentes de información analizadas y los supuestos planteados en la Matriz de indicadores para resultados?</p> <p>Los principales resultados no solamente de la evaluación, sino de todo el proceso por el cual se diseñó el programa o proyecto.</p> <p>Su redacción debe estar encaminada a:</p> <p>Recuperar los principales momentos que componen el programa o proyecto, resaltando los resultados de cada una de las etapas por las cuales fue posible concluir el programa o proyecto y brindando un panorama sobre qué acciones quedan todavía pendientes por profundizar para complementar los resultados obtenidos. Al mismo tiempo, se brindará un panorama general de la importante labor que se realizó por parte del municipio.</p>
Fuente: Elaboración propia.	

La redacción de los apartados anteriores permitirá evidenciar, a partir del monitoreo y evaluación, los principales resultados obtenidos, las lecciones aprendidas, las buenas prácticas identificadas y el valioso trabajo que ha sido realizado a partir de la culminación de un proyecto.

4.2.4 Elaboración de reportes e informes

Al realizar un adecuado proceso de monitoreo y evaluación, así como una adecuada sistematización de la información, se obtienen los insumos suficientes para llevar a cabo un informe de resultados del programa o proyecto. Para ello, retomando las experiencias de INMUJERES (s/f), CONAVIM (2020) y Despacho Cascio Díaz y Asociados (2015), podemos estructurar un informe a través de los siguientes apartados:

1. Portada del informe: debe contener los principales datos de referencia de la institución que lo elabora.
2. Resumen ejecutivo: explicación sintetizada e integral del contenido del informe.
3. Antecedentes: breve relatoría del origen del programa o proyecto, necesidad de su formulación y entre otros aspectos que se consideren relevantes.
4. Datos generales del programa o proyecto.
 - Nombre del proyecto.
 - Objetivos.
 - Institución responsable.
 - Alineación al plan de desarrollo estatales y plan nacional.
5. Marco conceptual y normativo de referencia.
 - Marco conceptual.
 - » Marco normativo internacional: legislación vigente para la atención a mujeres que viven violencia.
 - » Marco normativo nacional: legislación vigente para la atención a mujeres que viven violencia.
 - » Marco normativo local: legislación vigente para la atención a mujeres que viven violencia.
 - Metodología general de las fases de estudio.
 - » Estudio diagnóstico-documental.
 - » Estudio diagnóstico-participativo (en caso de incorporarse).
 - » Herramientas recuperadas para el diseño del programa o proyecto.
6. Presentación del programa o proyecto.
 - Esquema del programa o proyecto (qué se hizo, por qué se hizo, para qué se hizo, dónde se hizo, cómo se hizo, cuándo se hizo, a quiénes fue dirigido, quiénes lo hicieron y con qué recursos se llevó a cabo).
 - Matriz de indicadores para resultados (objetivos, indicadores, fuentes de información y supuestos relacionados con el cumplimiento de la misma).

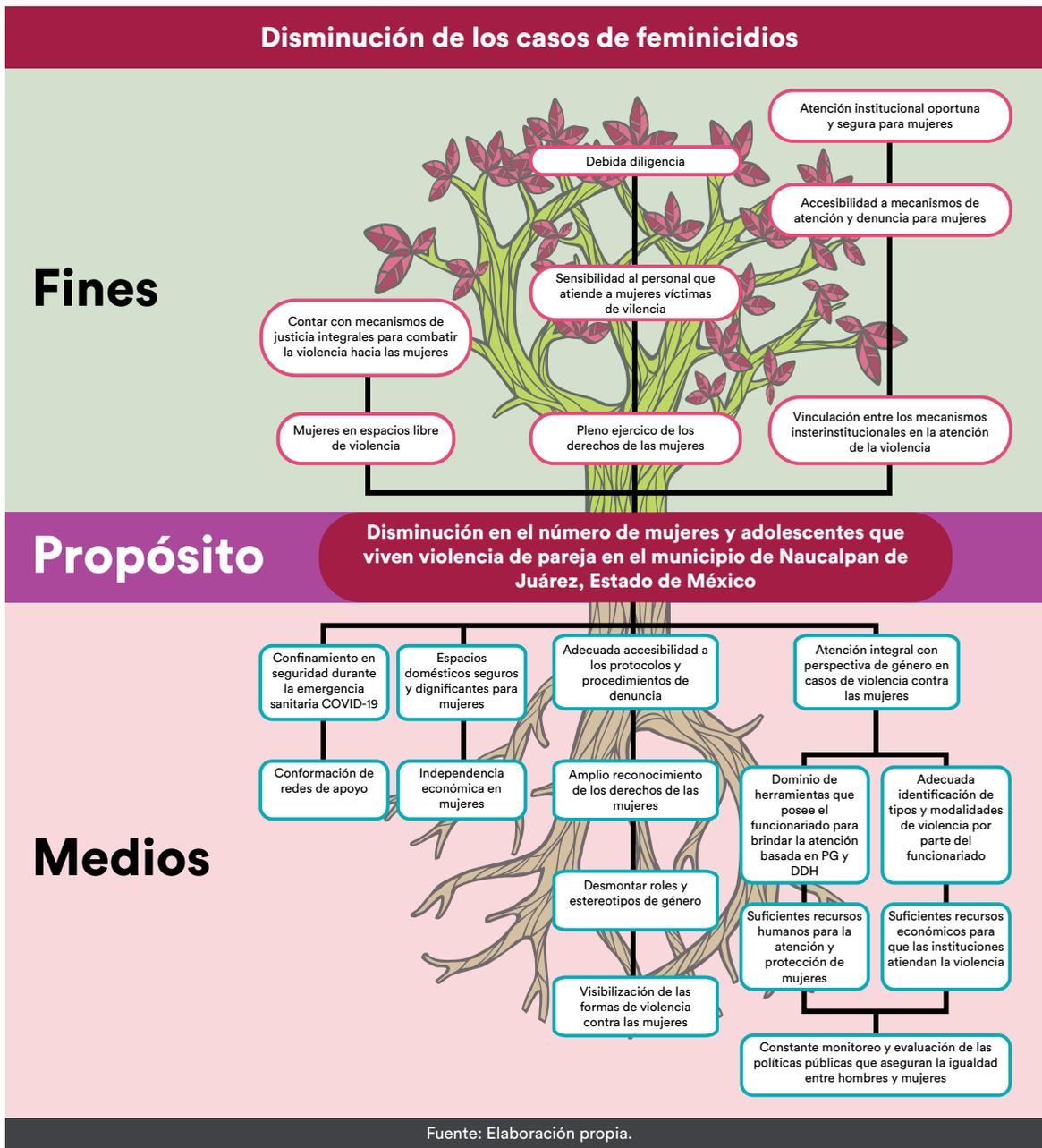
7. Presupuesto destinado (en caso de que aplique, desglosar el presupuesto por componentes y actividades, además de desglosar el presupuesto de acuerdo a los formatos y requisitos que correspondan a partir de la institución local que ejerce el presupuesto).
8. Hallazgos principales del programa o proyecto.
9. Desafíos y recomendaciones generales.
10. Conclusiones.
11. Anexos.
 - Presupuesto utilizado.
 - Uso de los recursos.
 - Documentos de consulta adicionales para comprender el programa o proyecto.

A lo largo de estos temas abordamos, desde el diseño hasta la evaluación, los diversos insumos y requisitos de información que serán necesarios incorporar a un informe final; de modo que se establezca un adecuado cierre del programa o proyecto para visibilizar su contribución a las diversas iniciativas locales, nacionales e internacionales. Será sumamente imprescindible adecuar a nivel local los diversos ejercicios participativos, los formatos para monitoreo y evaluación, y los relacionados con la comprobación del ejercicio del presupuesto.

4.3. Apliquemos lo aprendido: paso 5. Diseño de proyectos y la matriz de marco lógico

Al seguir los ejercicios anteriores, nos hemos podido percatar de que, si se hizo un adecuado análisis por medio de las herramientas Árbol del problema y Árbol de objetivos, será muy fácil identificar un objetivo para el diseño de un proyecto y establecer los mecanismos de monitoreo y evaluación necesarios para alcanzar los resultados esperados. Vemos el ejemplo que hemos desarrollando.

El Árbol de objetivos nos permite identificar el propósito del proyecto (color morado), los fines (verde) y los medios (rosa). Ve el siguiente diagrama:



En este caso, elegiremos como medio la “Adecuada accesibilidad a los protocolos y procedimientos de denuncia”, por lo tanto, nuestro propósito será: “Disminuir el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México”. Ahora para definir nuestro fin, debemos tener claro el nivel de toma de decisiones de la institución a la que pertenecemos; por ello, si actuamos desde lo local podemos elegir como fin: “promover la sensibilización del personal que atiende a mujeres víctimas de violencia”.

Con estos tres elementos configuraremos nuestro proyecto:

¿Qué?	Se quiere hacer	Una adecuada accesibilidad a los protocolos y procedimientos de denuncia.
¿Por qué?	Se quiere hacer	Es necesario que las mujeres tengan conocimiento y acceso a los protocolos y procedimientos de denuncia para que esto les permita el libre ejercicio de sus derechos, con el fin de disminuir el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Este apartado debe fundamentarse con los hallazgos del diagnóstico.
¿Para qué?	Se quiere hacer	Promover la sensibilización del personal que atiende a mujeres víctimas de violencia.
¿Dónde?	Se quiere hacer	En el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México.
¿Cómo?	Se va a hacer	1. Realizar talleres sobre las modalidades y tipos de violencia dirigidos al funcionariado: 1.1 Desarrollo de contenidos 1.2 Diseño de cartas descriptivas 1.3 Implementación de taller 1.4 Evaluación de resultados
¿Cuándo?	Se va a hacer	Durante el segundo semestre de 2021.
¿A quiénes?	Va dirigido	Al funcionariado público de Naucalpan de Juárez, Estado de México.
¿Quiénes?	Lo harán	Departamento de Capacitación de Naucalpan de Juárez, Estado de México.
¿Con qué?	Se va a hacer/ Se va a costear	<ul style="list-style-type: none"> • Salón de usos múltiples • Sillas • Mesas • Hojas y materiales de trabajo • Equipo facilitador • Conexión a internet • Proyector • Laptop • Equipo de sonido • Recursos financieros que cubran el costo (presupuesto aproximado)

Fuente: Elaboración propia a partir Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2018,

Como se puede ver, el diseño del proyecto se desdobra del análisis previo, pero para asegurar el éxito del mismo es necesario contar con mecanismos de monitoreo y evaluación que nos permitan establecer indicadores que den seguimiento a los resultados derivados de la intervención. Para ello, contamos con la Matriz de Marco Lógico; veamos cuáles son los pasos para su llenado:

Matriz de Marco Lógico	
Resumen narrativo	Indicadores
Fin Promover la sensibilización del personal que atiende a mujeres víctimas de violencia.	Porcentaje de personal sensibilizado y capacitado que brinda atención bajos los ejes transversales de perspectiva de género y Derechos Humanos.
	Fuentes de información Evaluaciones de desempeño. Monitoreo a buzones de quejas en torno al servicio brindado.
	Supuestos Evaluaciones de desempeño. Monitoreo a buzones de quejas en torno al servicio brindado. La profesionalización del funcionariado es constante y articulada.
Propósito Contribuir a la disminución en el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México	Indicadores Porcentaje de aumento en la efectividad de los protocolos de atención a mujeres y adolescentes que viven violencia.
	Fuentes de información Evaluación de resultados anual. Monitoreo a buzones de quejas en torno al servicio brindado.
	Supuestos El personal capacitado se mantiene en la institución dando continuidad al proceso.
Componentes Campaña de difusión para prevenir la violencia contra las niñas y mujeres en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México.	Indicadores Porcentaje de mejora en el desempeño del funcionariado en la atención de casos de violencia contra las mujeres y las niñas. Porcentaje de incremento en la demanda de la atención por parte de mujeres y adolescentes. Porcentaje de aumento de mujeres y adolescentes que solicitan asesoría e información para formalizar una denuncia.
	Fuentes de información Evaluaciones de desempeño Registros de asesorías brindadas y seguimiento.
	Supuestos Existen recursos humanos suficientes para atender a las mujeres y adolescentes.

Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo		Indicadores
Actividad 1. Taller sobre las modalidades y tipos de violencia dirigidos al funcionariado	Desarrollar en el funcionariado público capacidades para la identificación de los tipos y modalidades de la violencia contra las mujeres y las niñas.	Número de talleres brindados al funcionariado público. Porcentaje del personal que reconoce los tipos y modalidades de violencia.
		Fuentes de información
		Listas de registro. Listas de asistencia. Evaluaciones.
		Supuestos
		Existen un contexto de sanitario estable para la concentración de personas. Se promueven incentivos para la profesionalización del funcionariado.
Actividad 2. Talleres para mujeres y adolescentes sobre los protocolos e instancias para la denuncia	Promover en las mujeres y adolescentes el uso de los protocolos para el levantamiento de la denuncia en casos de violencia.	Indicadores
		Número de talleres brindados a mujeres y adolescentes. Número de mujeres y adolescentes participantes. Porcentaje de mujeres y adolescentes que identifican el protocolo para el levantamiento de la denuncia.
		Fuentes de información
		Listas de registro. Listas de asistencia. Evaluaciones.
		Supuestos
		Existe interés por parte de las mujeres por recibir la información. Existen un contexto de sanitario estable para la concentración de personas.

Es muy importante mencionar que el resumen narrativo en todos sus niveles debe estar construido en forma de objetivos; es decir, resaltando las transformaciones y resultados que se esperan lograr en la población a la que va dirigido el proyecto. Esto permitirá generar, de forma más fácil, los indicadores que respondan a la pregunta: ¿cómo voy a medir esta transformación? Del mismo modo, en el caso de los supuestos, éstos deben resaltar las condiciones mínimas indispensables y externas para poder realizar cada nivel del resumen narrativo.

Finalmente, si bien la Matriz de Marco Lógico nos permite visibilizar, de manera organizada, las relaciones causales que se generarán a partir del proyecto, también nos brinda indicadores e información relevante sobre el cumplimiento de nuestros objetivos. Sin embargo, es uno de los diversos medios para la comunicación de resultados, ya que para alimentar de datos e información a esta matriz es necesario contar con instrumentos de monitoreo y evaluación que permitan la generación de reportes, mismos que, en conjunto con la Matriz de Marco Lógico, faciliten la comunicación de resultados e impactos a nuestras diferentes audiencias.

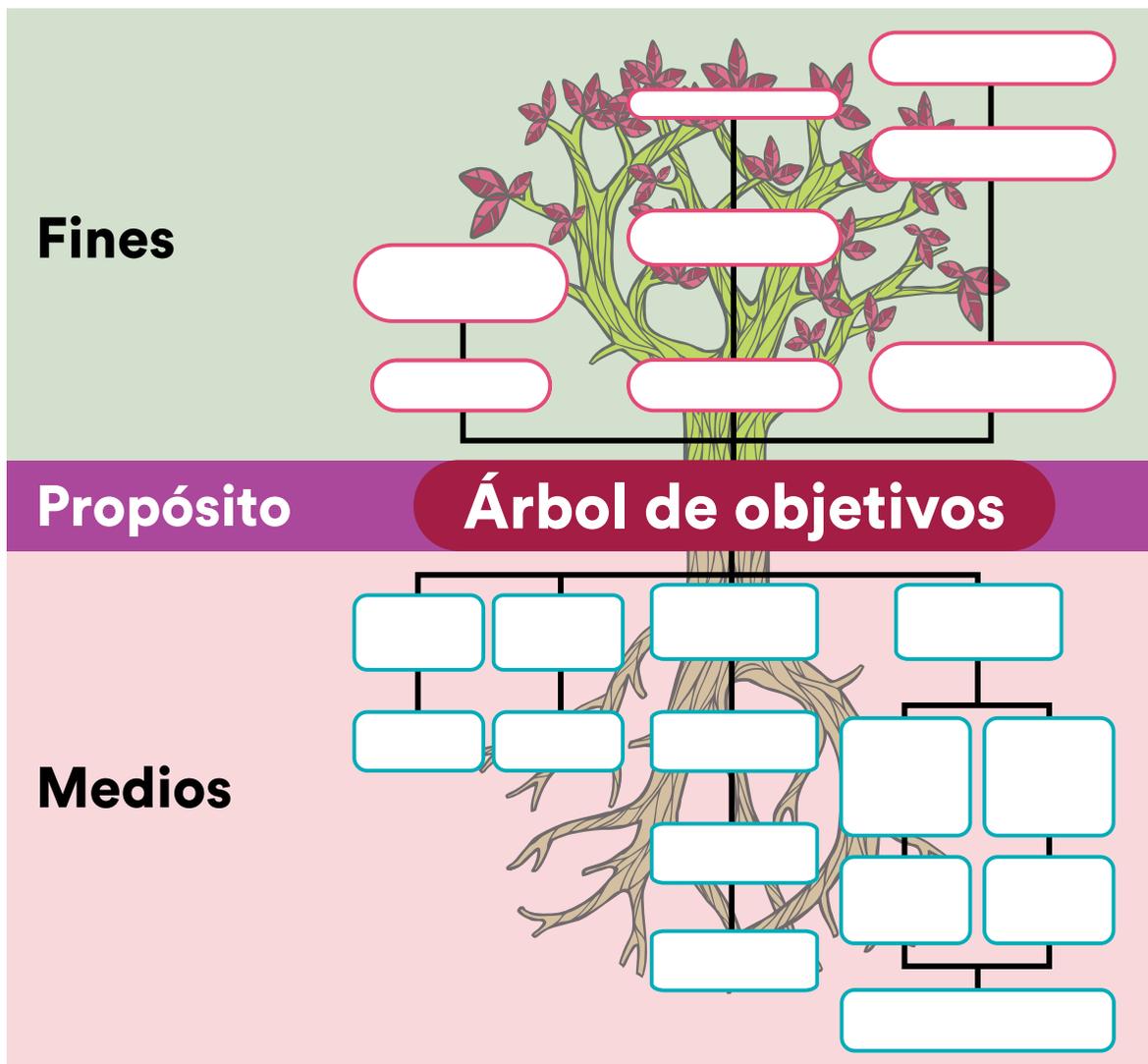


Hoja de trabajo

“Diseño de proyectos sociales”

Al seguir los ejercicios anteriores, nos hemos podido percatar de que, si se hizo un adecuado análisis por medio de las herramientas Árbol del problema y Árbol de objetivos, será muy fácil identificar un objetivo para el diseño de un proyecto y establecer los mecanismos de monitoreo y evaluación necesarios para alcanzar los resultados esperados.

Como se ve a continuación, el Árbol de objetivos nos permite identificar el propósito del proyecto (color morado), los fines (verde) y los medios (rosa):



En este caso, elegiremos como medio la “Adecuada accesibilidad a los protocolos y procedimientos de denuncia”, por lo tanto, nuestro propósito será disminuir el número de mujeres y adolescentes que viven violencia de pareja en el municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Ahora para definir nuestro fin, debemos tener claro el nivel de toma de decisiones de la institución a la que pertenecemos; por ello, si actuamos desde lo local, podemos elegir como fin el promover la sensibilización del personal que atiende a mujeres víctimas de violencia.



Fuente: Elaboración propia a partir Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2018,

	Recursos	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Taller sobre las modalidades y tipos de violencia dirigidos al funcionariado 	<ul style="list-style-type: none"> • Una persona responsable del proyecto • Persona facilitadora experta en el tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Proyector • Espacio para los talleres • Sillas • Internet • Hojas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en el tema • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y honorarios

Fuente: Elaboración propia



Hoja de trabajo “Matriz de marco lógico”

Como se puede ver, el diseño del proyecto se desdobra del análisis previo, pero para asegurar el éxito del mismo es necesario contar con mecanismos de monitoreo y evaluación que nos permitan establecer indicadores que den seguimiento a los resultados derivados de la intervención. Para ello, contamos con la Matriz de Marco Lógico. Veamos cuáles son los pasos para su llenado:

Matriz de Marco Lógico				
	Resumen narrativo	Indicadores	Fuentes de información	Supuestos
Fin
Propósito
Componentes
Actividad 1
Actividad 2



Referencias

- ACNUDH. (2012). *Indicadores de Derechos Humanos. Guía para la medición y la aplicación*. Nueva York y Ginebra: Organización de las Naciones Unidas.
- Ander-Egg, E., & Aguilar Idáñez, M. J. (2018). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.
- BID. (2004). *El Marco lógico para el diseño de proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf
- Bonnefoy, J. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santo Domingo: CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>.
- Despacho Cascio Díaz y Asociados. (2015). *Informe de Evaluación Específico con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión con fuente de financiamiento Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) componente asistencia social en el Estado de Quintana Roo*. Recuperado de: <https://qroo.gob.mx/sites/default/files/2017-11/INFORME%20ESPEC%C3%8DFICO%20FAM%20%202015.pdf>
- CARE. (2014). *Guía para el Diseño, Monitoreo y Evaluación*. El Salvador: CARE. Recuperado de: <https://docplayer.es/5940231-Guia-para-el-diseno-monitoreo-y-evaluacion-care-el-salvador-ligia-alvarenga-direccion-nacional-care-el-salvador.html>.
- CEPAL. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Cohen, E. & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI. Recuperado de: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/Evaluacion_Proyectos_Sociales.pdf.

- CONAVIM. (2020). *Metodología para la elaboración del Informe Anual de Cumplimiento de la alerta de Violencia de Género contra las Mujeres*. México: Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566797/VF__Metodologi_a_para_la_elaboracio_n_del_Informe_Anual_de_Cumplimiento_de_la_Alerta_de_Violencia_de_Ge_nero_contra_las_Mujeres.pdf.
- CONEVAL. (2019). *Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México: Autor. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_lineas_base_metas.pdf.
- Di Virgilio, M.M. & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF. Recuperado de: <http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2015/S0102MEP.pdf>.
- Harker, A.; Meléndez, M.; & Ocampo, J. (2017). *Guía para la Evaluación de Proyectos Sociales*. Colombia: Fundación Andi.
- INMUJERES. (s/f). Meta 1249 Elaborar un diagnóstico sobre la violencia contra las mujeres y las niñas en el transporte y los espacios públicos del distrito federal. Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Recuperado de: https://semujeres.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Estudios_Diagnosticos/Diagnostico_Violencia_Contra_Mujeres_Transporte%20Publico.pdf.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2018). *Gestión basada en resultados y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Viena: ONU. Recuperado en: https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf.
- Pautassi, L. & Gherardi, N. (2015). *Guía práctica para la aplicación del sistema de indicadores de progreso para la medición de la implementación de la convención de Belém do Pará*. Estados Unidos: OEA-MESECVI-Comisión Interamericana de Mujeres. Recuperado de: https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/Guia_Indicadores_BDP_ESP.pdf.
- Sed, S. (2017). *Evaluación de Políticas y Programas Públicos*. México: SHCP.
- UNICEF. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: VERLAP. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1415.pdf>.
- USAID. (2020). *Caja de herramientas para promover cambios en políticas públicas con Enoque de Derechos Humanos, Género e Interseccionalidad para un Desarrollo Sostenible*. GESOC, Agencia para el Desarrollo, A.C. Recuperado de: https://indep.gesoc.org.mx/misc/Caja%20de%20Herramientas%20GESOC.pdf?fbclid=IwAR0uf8F2tPVWcWlfZpqGvXs73OxMKjU_9GOpswnAj4jm5i8_0i41jwXCHQ



Iniciativa Spotlight

Programas con perspectiva de género Capacitación para su desarrollo e implementación

Derechos Reservados © 2021
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440, Col. Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo., C.P. 11000, Ciudad de México.

**Programa puesto en marcha por las Naciones Unidas y la Unión Europea, en
colaboración con el Gobierno de México y la sociedad civil, para prevenir y
eliminar el feminicidio**







**Iniciativa
Spotlight**

 www.spotlightinitiative.org/es/mexico

 @SpotlightAmLat

Programas con perspectiva de género
Capacitación para su desarrollo e implementación

Derechos Reservados © 2021
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Montes Urales 440, Col. Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo., C.P. 11000, Ciudad de México.