



¿Qué podemos aprender de las evaluaciones de proyectos financiados por el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer?

Un metaanálisis de las evaluaciones realizadas por las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU entre 2015 y 2019

Dra. Monica Biradavolu
Radhika Viswanathan
Lisa Bochey

Agosto de 2020

Agradecimientos

Este informe se redactó en estrecha consulta con el equipo de seguimiento y evaluación del Fondo Fiduciario de la ONU: Gemma Wood, Shruti Majumdar y Daniele Elizaire. Estamos muy agradecidas por su constante orientación y sus aportaciones en todas las etapas del proceso. Nos gustaría dar las gracias también al equipo completo del Fondo Fiduciario de la ONU, que nos cedió su tiempo para aportar observaciones y revisar los distintos borradores de los informes. Por último, este informe no habría sido posible sin las numerosas organizaciones de todo el mundo que trabajan sin descanso para eliminar la violencia contra las mujeres.

Descargo de responsabilidad

Este metaanálisis representa el trabajo realizado por evaluadores independientes. El análisis que se presenta refleja las opiniones de las autoras (excepto aquellas partes creadas en colaboración con personal del Fondo Fiduciario de la ONU) y, por lo tanto, no necesariamente representa las opiniones del Fondo Fiduciario de la ONU, sus organizaciones subvencionadas o socios.

Sobre el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra las Mujeres y Niñas

El Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) es el único mecanismo mundial de concesión de subvenciones dedicado exclusivamente a la erradicación de todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas. En sus 24 años de existencia, ha ayudado a 572 organizaciones, invirtiendo en iniciativas transformadoras y soluciones innovadoras y con base empírica dirigidas por la sociedad civil. Los proyectos que ha financiado se centran en evitar la violencia, en aplicar leyes y políticas para abordar y eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas, y en mejorar el acceso a los servicios básicos para las sobrevivientes. ONU-Mujeres gestiona el Fondo Fiduciario de la ONU en nombre del sistema de las Naciones Unidas e involucra a los órganos y organismos de las Naciones Unidas, a las organizaciones de la sociedad civil y a los expertos en eliminar la violencia contra las mujeres en sus procesos de toma de decisiones a través del Comité Asesor de Programas.

Equipo de metaevaluación

Monica Biradavolu, jefa de equipo y evaluadora superior
Radhika Viswanathan, evaluadora
Lisa Bochey, evaluadora

Gestión de la evaluación

Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer
Jefa: Aldijana Sisic

Directoras de tareas de metaevaluación

Gemma Wood, directora de tarea superior
Shruti Majumdar, directora de tarea
Daniele Elizaire, directora de tarea

2020 ONU-Mujeres. Todos los derechos reservados.

Realizado por el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer

ÍNDICE

ÍNDICE	3
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	4
ACRÓNIMOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. ANTECEDENTES.....	14
3. FINALIDAD.....	15
4. OBJETIVOS.....	15
5. ALCANCE	16
5.1 Difusión de los informes entre regiones y ciclos	18
5.2 Entornos	19
6. ENFOQUE Y METODOLOGÍA	21
7. TEMAS DE INVESTIGACIÓN	24
8. EQUIPO.....	27
9. LIMITACIONES.....	28
10. HALLAZGOS	29
Pregunta 1: ¿Qué enseñanzas se extraen de las evaluaciones de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU en cuanto a eficacia?	29
A. Eficacia del proyecto a nivel individual.....	31
A1. Eficacia del proyecto a nivel individual: Prevención de la violencia	31
A2. Eficacia a nivel individual: Mejora de la prestación de servicios para las sobrevivientes de violencia	37
A3. Eficacia del proyecto a nivel individual: Fortalecimiento de las respuestas institucionales para eliminar la VCMN	40
Eficacia del proyecto a nivel individual: Estrategias para superar desafíos	42
B. Eficacia de los proyectos a nivel comunitario.....	44
Eficacia de los proyectos a nivel comunitario: Estrategias prometedoras.....	44
Eficacia de los proyectos a nivel comunitario: Estrategias para superar desafíos.....	47
C. Eficacia del proyecto a nivel estructural.....	51
Eficacia del proyecto a nivel estructural: Estrategias prometedoras	51
Recopilación de muestras de la eficacia de los proyectos	52
Pregunta 2: ¿Qué nos está enseñando el Fondo Fiduciario de la ONU en cuanto a las evaluaciones de los proyectos sobre el impacto?	54
Impactos intencionados.....	54

<i>Recuadro 3. Nota sobre la medición de la reducción de la violencia sufrida por las mujeres (o ejercida por los hombres)</i>	57
Impactos no intencionados.....	58
Recopilación de muestras de los impactos de los proyectos	61
Pregunta 3: ¿Qué nos están enseñando los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU sobre la sostenibilidad?	62
Sostenibilidad financiera de los resultados de los proyectos.....	62
Sostenibilidad de los resultados mediante los mecanismos institucionales.....	62
Sostenibilidad de los resultados de los proyectos por medios intangibles.....	63
Recopilación de muestras de sostenibilidad	63
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS.....	78
ANEXO A: Informes de proyectos	79
ANEXO B: Notas sobre los diferentes entornos.....	85
ANEXO C: Lista completa de recomendaciones.....	90

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 5.1: Calificaciones del sistema mundial de valoración y análisis de los informes de evaluación (GERAAS) de los informes seleccionados para el metaanálisis

Cuadro 5.2: Desglose de informes seleccionados por región y ciclo

Cuadro 5.3: Difusión de proyectos por entorno

Gráfico 7.1: Temas de investigación

Figura 11.1: Ejemplo de la República Unida de Tanzania

LISTA DE RECUADROS

Recuadro 1: El enfoque del Fondo Fiduciario de la ONU para la concesión de subvenciones

Recuadro 2: Un proyecto a distintos niveles de la República Unida de Tanzania

Recuadro 3: Nota sobre la medición de la reducción de la violencia sufrida por las mujeres (o ejercida por los hombres)

ACRÓNIMOS

OSC	Organización de la sociedad civil
EVCMN	Eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas
MGF	Mutilación genital femenina
VG	Violencia de género
GERAAS	Sistema mundial de valoración y análisis de los informes de evaluación
IEC	Información, educación y comunicación
SYE	Seguimiento y evaluación
VSG	Violencia sexual y de género
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
Fondo Fiduciario de la ONU	Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer

RESUMEN EJECUTIVO

El Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) es un mecanismo mundial multilateral de concesión de subvenciones que apoya los esfuerzos nacionales para evitar y eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. El Fondo Fiduciario de la ONU, establecido en 1996 mediante la resolución 50/166 de la Asamblea General, proporciona subvenciones para desarrollar modelos e intervenciones innovadores a fin de eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. ONU-Mujeres lo gestiona en nombre del sistema de las Naciones Unidas. Desde su establecimiento, el Fondo Fiduciario de la ONU ha concedido 175 millones de dólares estadounidenses destinados a 572 iniciativas de 140 países y territorios. En 2019, gestionó 137 proyectos en 70 países y territorios.

En 2015, el Fondo Fiduciario de la ONU desarrolló un Plan Estratégico de cinco años (2015-2020),¹ con tres pilares de trabajo conectados entre sí:

- Concesión de subvenciones a iniciativas para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas.
- Construcción de un centro de indicios mundial para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas basado en los resultados de las evaluaciones por parte de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU.
- Defensa de las donaciones globales para trabajar en la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.

ALCANCE, OBJETIVO Y FINALIDAD

El metaanálisis se basa en 30 informes de evaluación realizados por las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU al final de sus proyectos. Los informes son un subconjunto de un total de 79 informes de evaluación de gran calidad mediante un ejercicio de metaevaluación, y abarcan proyectos implementados entre 2015 y 2019. Este metaanálisis trata de obtener pruebas de lo que funciona y lo que no a la hora de eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas (EVCMN) para contribuir a la creación y difusión del conocimiento. Es un paso hacia el desarrollo de un centro de indicios y aprendizaje con materiales de calidad garantizada y datos fiables de proyectos existentes que pueda informar a las personas y organizaciones que trabajan en la EVCMN.

El conjunto de proyectos apoyados por el Fondo Fiduciario de la ONU ofrece una oportunidad de profundizar e investigar las diferentes formas en que se diseñaron los proyectos y sus impactos en la reducción de la violencia. La reducción de la violencia está determinada por una combinación de factores, entre ellos las voces y la voluntad de las sobrevivientes, el grado de participación y diálogo dentro de las comunidades, el nivel de comprensión sobre cómo cambian los comportamientos y las normas, y el conocimiento sobre cómo crear servicios que funcionen mejor para las comunidades a las que sirven. Una mejor comprensión de lo que funciona y de lo

¹ Disponible en <https://untf.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/09/un-trust-fund-strategic-plan-2015-2020> (en inglés).

que no será útil para el diseño o la gestión de proyectos futuros para el Fondo Fiduciario de la ONU, así como para otros que trabajen en el ámbito de la EVCMN. Por lo tanto, el público objetivo de este informe son donantes como El Fondo Fiduciario de la ONU, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y profesionales que llevan a cabo programas para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas, así como investigadores interesados en profundizar en el tema.

El primer objetivo del metaanálisis fue preguntar lo siguiente: *¿Qué estamos aprendiendo de los hallazgos de la evaluación sobre la eliminación de la violencia contra las mujeres?* ¿Cómo se diseñan los proyectos para que sean eficaces en la reducción de la violencia? ¿Qué podemos aprender de las diferentes estrategias diseñadas para que los proyectos sean eficaces, y a qué niveles se ve afectado el cambio? Con este fin, el metaanálisis utilizó un marco ecológico para evaluar estrategias a fin de reducir la violencia en tres niveles fundamentales: individual, comunitario y estructural.

En segundo lugar, *¿qué estamos aprendiendo sobre las características que determinan la eficacia, la sostenibilidad y el impacto de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU?* El metaanálisis cuestionó estrategias prometedoras, desafíos afrontados y medidas atenuantes que contribuyen a conseguir el impacto, la eficacia y la sostenibilidad en la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este metaanálisis determinó que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU, por su naturaleza competitiva y orientada a la demanda de la concesión de las subvenciones, constituyen un conjunto de datos único que representa la diversidad de los programas de la sociedad civil, que trabajan para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. En su conjunto, los datos de los proyectos constituyen un valioso recurso para quienes tienen interés en ampliar su conocimiento sobre el ámbito de la EVCMN y para que las y los profesionales aprendan de las experiencias de otras personas sobre el terreno. El análisis desarrolló una serie de conclusiones clave y recomendaciones. En este informe se incluyen más detalles, incluidas las implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU.

EFICACIA

Conclusión 1: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU, independientemente de la forma de violencia que aborden o de su entorno, promueven actitudes y creencias positivas de manera eficaz. Sensibilizan sobre cuestiones de EVCMN a nivel individual y proporcionan importantes lecciones sobre cómo llevar esa sensibilización a la acción.

El enfoque del análisis es único, ya que traza el recorrido desde un cambio en la actitud, las creencias y las normas que está encaminado a la acción, y arroja luz tanto sobre las oportunidades como las limitaciones de la acción individual cuando se trata de proyectos EVCMN. El análisis concluye que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que presentan

los siguientes elementos en su diseño tienen más probabilidad de alcanzar de forma eficaz sus objetivos orientados a la acción o de eliminar la VCMN a nivel individual. Aportan información sobre el contexto al diseño del proyecto; involucran a mujeres, niñas y comunidades para crear los materiales de la formación de forma conjunta; facilitan a los proveedores de servicios formaciones personalizadas y orientadas a las necesidades; involucran a las partes interesadas de forma intencionada y dirigida; e identifican de forma proactiva las últimas barreras para la acción (materiales o normativas) y trabajan para reducirlas. Por otro lado, los proyectos que incluyen sesiones de formación y campañas puntuales e independientes o que trabajan con un guion homogeneizado para todas las partes interesadas pueden aumentar la sensibilización individual y provocar un cambio en las actitudes a corto plazo, pero es menos probable que motiven cambios en los comportamientos y mantengan los aprendizajes. Los proyectos que han adoptado un enfoque en cascada (formación de formadoras y formadores) en lugar de formaciones puntuales tienen una mayor probabilidad de eficacia a la hora de generar acción a nivel individual, sobre todo cuando se trabaja con poblaciones itinerantes o remotas, a las que no se puede acceder varias veces.

Recomendación 1: Las sesiones de formación y sensibilización, que fomentan actitudes equitativas de género a nivel individual, son la pieza clave de la programación para la EVCMN. No obstante, para lograr el cambio de forma eficaz, deben diseñarse o adaptarse desde la base, con llamamientos a la acción claros y cambios en el comportamiento.

Conclusión 2: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han adoptado varias estrategias eficaces para cambiar las normas sociales perjudiciales en relación con la VCMN, pero es difícil cambiar las normas que están muy arraigadas en tres años.

Para aquellas personas que trabajan en la eliminación de una norma perjudicial o difícil de erradicar, la acción colectiva cobra una importancia vital. Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han empleado varias estrategias para superar este desafío, entre las que se incluyen los enfoques de activismo y movilización comunitarios; el establecimiento de una nueva norma positiva; o visiones y vías alternativas para las relaciones. El análisis también señala los riesgos de trabajar con normas difíciles de erradicar, como los casos en los que los mensajes o las formaciones de EVCMN no tienen repercusión en la comunidad, o cuando las personas que forman parte de la comunidad no quieren enfrentarse a las sanciones negativas que conlleva infringir la norma. Esto podría ocasionar que la norma pase inadvertida en lugar de desaparecer. Además, la cuestión de repercusión/discrepancia de los valores y los mensajes entre las personas que trabajan en proyectos de primera línea y las comunidades suele surgir con frecuencia en las evaluaciones. Algunos proyectos han justificado esto con eficacia mediante debates abiertos y continuos y actividades de divulgación en las organizaciones.

Recomendación 2: El cambio de las normas sociales en lo que respecta a la EVCMN es crucial para que se produzca el cambio a escala, pero requiere tiempo y competencias, así como una profunda participación comunitaria.

Conclusión 3: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que se anticipan a las barreras para la acción durante el ciclo de vida de un proyecto han sido eficaces a la hora de propiciar la acción colectiva para la EVCMN.

Los proyectos han sido eficaces en la transición de la sensibilización a la acción colectiva en aquellos casos en los que: a) buscaron la participación temprana de las partes interesadas de la comunidad, a menudo, mediante un plan de defensa previo a la implementación, b) fueron más allá de las «consultas» y se basaron en la colaboración activa de las personas beneficiarias principales y secundarias en las decisiones del proyecto; y c) crearon y utilizaron redes y espacios seguros para movilizarse y difundir la información en las comunidades, sobre todo cuando reunirse era difícil o estaba prohibido. Los proyectos que no tratan a la comunidad o los grupos específicos de la comunidad como un bloque (p. ej. la juventud), sino que consideran variaciones de subgrupos (p. ej. personas jóvenes refugiadas frente a personas jóvenes desplazadas internamente) tienen una mayor probabilidad de estimular la acción colectiva.

Recomendación 3: Al igual que ocurre con la instigación de la acción a nivel individual, el aumento de la sensibilización a nivel comunitario debería contemplar llamamientos a la acción colectiva claros y trabajar para reducir las barreras de dicha acción antes, durante y después de la implementación del proyecto.

Conclusión 4: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU son eficaces a la hora de trabajar con las personas beneficiarias secundarias en la mejora de la prestación de servicios y de reforzar la respuesta institucional cuando las estrategias de colaboración de los proveedores de servicios y las personas responsables de las políticas están bien planificadas y enfocadas y son pertinentes.

Los proyectos que adoptan un enfoque holístico para eliminar la VCMN están en consonancia con las prioridades de financiación del Fondo Fiduciario de la ONU. La inclusión de las personas beneficiarias secundarias es el eje central de las estrategias de intervención. Los proyectos trabajan con un amplio espectro de personas beneficiarias secundarias que abarcan entornos como la atención médica, el gobierno, los servicios jurídicos, los entornos laborales y educativos y las instituciones religiosas y tradicionales. Colaborar con estos ámbitos ha sido muy fructífero, sobre todo, para mejorar la prestación de servicios y reforzar las respuestas institucionales a las sobrevivientes de violencia cuando los proyectos: a) sopesaron minuciosamente el número de personas beneficiarias secundarias que debían incluirse, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles; b) examinaron detenidamente si la persona beneficiaria secundaria tenía la capacidad para participar en las actividades previstas en el proyecto; y c) diseñaron la formación y otras actividades de forma que estuvieran dirigidas a los proveedores de servicios y los encargados de las políticas, y fueran prácticas y pertinentes.

El servicio específico que las sobrevivientes consideraron beneficioso fue el asesoramiento psicosocial. Esto pone de relieve la importancia de las intervenciones de salud mental.

Recomendación 4: Los proyectos deben diseñar, gestionar y planificar los términos de la colaboración con los proveedores de servicios y las personas encargadas de las políticas detenidamente para que las «peticiones» sean pertinentes, prácticas y viables, tanto para la persona encargada de la implementación como para la persona beneficiaria secundaria.

Conclusión 5: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que se anticipan a los desafíos a los que se enfrentan las mujeres cuando reivindican su independencia y encuentran la forma de atenuarlos han resultado ser eficaces para reducir la VCMN.

Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU reconocen que dotar a las mujeres de mecanismos para hacer frente a la violencia que sufren en el día a día requiere tiempo. Las evaluaciones de los proyectos subrayaron la necesidad de ser conscientes del posible peso que pueden sentir las mujeres como «agentes del cambio», puesto que deben cargar con la responsabilidad de tomar medidas en sus comunidades. Una serie de estrategias prometedoras como las siguientes pueden ayudar a aliviar este peso: a) proporcionar redes de apoyo fuera de sus familias, b) ofrecer vías alternativas para desarrollar su independencia al margen de sus relaciones de maltrato y c) crear un entorno favorable para que las mujeres puedan hacerse oír.

En todos los proyectos, las mujeres han respondido de forma positiva a las intervenciones que han creado espacios seguros para las amistades y los grupos de apoyo mutuo para las mujeres. Las intervenciones realizadas con éxito también reconocieron que ciertas condiciones estructurales de las vidas de las sobrevivientes merman sus capacidades para tomar medidas. Para abordar esto, las estrategias van del establecimiento de refugios para que vivan de forma independiente hasta el empoderamiento de las mujeres desde el punto de vista económico para que puedan vivir libres de sus parejas agresoras. Los proyectos que agradecen públicamente las contribuciones de las personas beneficiarias de los proyectos y las activistas en los espacios públicos ayudan a crear un entorno favorable para estas mujeres.

Un impacto no intencionado de proporcionar a las sobrevivientes de la violencia la oportunidad de ser agentes del cambio puede ser el aumento del sentimiento de inseguridad entre los hombres y los niños. Los proyectos que se anticiparon a este desafío e incluyeron a hombres y niños como aliados para lograr el cambio social fueron capaces de evitar que su trabajo se percibiera como un juego en el que siempre ganan las mismas y los hombres pierden en favor de las mujeres.

Recomendación 5a: A la vez que se invierte en estrategias para ayudar a las mujeres a que se conviertan en agentes del cambio, los proyectos deberían prever mecanismos y estrategias dirigidos al apoyo continuo para aliviar el peso que las mujeres pueden sentir por ser las principales agentes del cambio.

Recomendación 5b: Los proyectos que emplean estrategias de empoderamiento económico deben garantizar que las mujeres sean capaces de preservar sus actividades más allá del ciclo de vida de la intervención.

IMPACTO

Conclusión 6: Casi la mitad de los proyectos han medido los impactos y observado una reducción en la VCMN ejercida por los hombres o sufrida por las mujeres, pero dichas evaluaciones se han medido de forma diferente, lo que muestra las dificultades de medir los objetivos VCMN en intervalos de tiempo breves y con recursos limitados. Sin embargo, cabe destacar que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han tenido impactos significativos en los agresores, la autoeficacia y la identidad propia, y han tenido consecuencias no intencionadas, tanto positivas como negativas. Esto refleja los efectos en cascada de las actividades de los proyectos más allá de los objetivos generales del proyecto.

En referencia al impacto, el metaanálisis trató de resolver la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la mejor forma de que las personas encargadas de la evaluación determinen si las actividades de la intervención han tenido un impacto en la EVCMN? Este desafío se examina con más profundidad en la sección 11 de este informe, pero, en resumen, el metaanálisis reveló dos medidas que los evaluadores normalmente utilizan para medir las mejoras de los cambios en la autoeficacia y la identidad propia de las sobrevivientes.

El aumento de la concepción positiva de la identidad propia es especialmente importante para algunos subgrupos de mujeres con los que trabajan los proyectos, como las trabajadoras sexuales, las mujeres transgénero y lesbianas y las mujeres indígenas. Estos grupos están marginados por la sociedad, estigmatizados por razón de su identidad, y se les hace sentir más indefensos frente a las personas que ejercen la violencia. Mejorar la identidad propia de las comunidades de mujeres marginadas es el primer paso importante hacia la reducción de la violencia. También existen pruebas sólidas de que los proyectos han mejorado la autoeficacia de las personas beneficiarias, lo que sienta las bases para un cambio en el que las sobrevivientes se sienten más seguras y con el control de su entorno.

Los informes de evaluación documentan interesantes e importantes hallazgos sobre las consecuencias no intencionadas de las actividades de los proyectos, tanto positivas como negativas, que reflejan los efectos en cascada de las actividades de los proyectos mucho más allá de los objetivos establecidos.

No obstante, la evidencia no contempla las mediciones de la identidad y la eficacia *colectivas*. Dada la centralidad de los esfuerzos de movilización y la formación de redes en las actividades de intervención como estrategias prometedoras demostrables, es una oportunidad perdida para comprender mejor cómo los proyectos provocan cambios *sociales* y no solo individuales. Asimismo, de acuerdo con las conclusiones 1 y 3 anteriores, también sería útil medir la *acción colectiva* para especificar hasta qué punto la mejora de la sensibilización, el conocimiento y las competencias se traducen en acciones.

Recomendación 6: La ampliación del alcance del conjunto de datos, así como de los tipos de datos, medidas y temas en los futuros análisis, evaluaciones y estudios para aprovechar al máximo los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU.

SOSTENIBILIDAD

Conclusión 7: Aunque los ciclos de los proyectos estén limitados y pueda ser complicado encontrar canales para la sostenibilidad financiera, los proyectos pueden buscar vías para continuar su trabajo incluso tras la finalización del apoyo del Fondo Fiduciario de la ONU.

Uno de los principales desafíos de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU es mantener su trabajo una vez que el proyecto ha concluido. Para las organizaciones subvencionadas, no es fácil depender de una estrategia de salida que implica la obtención de nuevos fondos para mantener el trabajo de EVCMN. Según la persona encargada de la evaluación, solo dos de los 30 proyectos eran sostenibles desde el punto de vista económico en el momento de la evaluación de fin de proyecto. Esto no es del todo sorprendente, teniendo en cuenta que los proyectos reciben financiación durante dos o tres años, y este corto intervalo de tiempo no permite solicitar nuevas subvenciones mientras se siguen implementando las actividades de la subvención en curso. Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU son ambiciosos y se caracterizan por actividades intensas y de alto ritmo, por lo que debe ser complicado recaudar fondos con ciclos de financiación cortos.

No obstante, los proyectos han sido eficaces a la hora de mantener los resultados cuando se han abierto a diferentes formas de sostenibilidad que van más allá de un camino lineal (p. ej. centrado solo en la ampliación). Algunos proyectos encontraron mecanismos institucionales para mantener los resultados del proyecto. Sus estrategias de salida cumplieron la promesa de garantizar que los enfoques, las ideas y los principios de las personas no desaparecían cuando concluyera el ciclo de financiación. Los proyectos institucionalizaron los principales conceptos de la EVCMN a) integrando materiales y mensajes creados por el proyecto en el plan de estudios existente de las academias que forman a los proveedores de servicios clave (como la policía y las trabajadoras y los trabajadores sociales); b) creando manuales, directrices y políticas para que las instituciones y los grupos comunitarios los usen en el futuro; e c) invirtiendo en nuevos sistemas institucionales (como el establecimiento de centros para sobrevivientes de la violencia como prueba del concepto).

Por último, existe una forma «intangibles» de lograr la sostenibilidad. Las personas beneficiarias de los proyectos a menudo empleaban el término impreciso «pertenencia» para describir cómo habían vivido el proyecto. Esto significaba que nunca «desaprenderían» las importantes lecciones que el proyecto les aportó. El término subraya la conclusión citada anteriormente: la importancia de la colaboración activa de las personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos, que es el mecanismo mediante el que se inculca la «pertenencia».

Recomendación 7: Las OSC deberían buscar diferentes formas de sostenibilidad que vayan más allá de la ampliación del proyecto, como institucionalizar los resultados del proyecto, invertir en redes y construir ecosistemas.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: Las conclusiones y recomendaciones mencionadas tienen unas implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU como donante y organización dedicada al desarrollo de capacidades y al intercambio de conocimientos entre las organizaciones subvencionadas. Estas implicaciones se exponen con más detalle en la sección 11. Por ejemplo, sobre la financiación y duración de los proyectos, el Fondo Fiduciario de la ONU deseará considerar lo siguiente: ampliar la duración mínima del proyecto más de tres años; permitir más flexibilidad para conceder ampliaciones sin costes a los proyectos; o proporcionar más flexibilidad en la financiación a través de presupuestos para imprevistos a fin de ayudar a las organizaciones subvencionadas a «dar el último empujón» a las intervenciones de EVCMN y de garantizar la sostenibilidad. Es posible que el Fondo Fiduciario de la ONU quiera revisar las directrices tanto para los solicitantes como para las organizaciones subvencionadas a fin de asegurarse de que los proyectos sean viables para el tamaño y la experiencia de la OSC en lugar de ser demasiado ambiciosos, proporcionar más orientación sobre cómo elaborar estrategias para los subgrupos dentro de los grupos de personas beneficiarias a fin de llegar a las comunidades más marginadas, e involucrar a los proveedores de servicios y a las personas encargadas de las políticas de una manera sostenible.

Además, dado que este metaanálisis se limita a los informes de evaluación de final de proyecto, los próximos trabajos deberán ampliar su alcance para incorporar otros tipos de datos de proyecto, por ejemplo, informes de seguimiento periódico. Los 30 proyectos estudiados en este metaanálisis son solo una pequeña parte del número total de proyectos financiados por el Fondo Fiduciario de la ONU. A modo de visión general, solo en 2019, el Fondo Fiduciario de la ONU financió y gestionó 137 proyectos. La ampliación del conjunto de datos proporcionará un conocimiento más profundo de una serie de preguntas y temas que son de gran utilidad y relevancia para eliminar la VCMN.

En su conjunto, los datos del Fondo Fiduciario de la ONU constituyen un valioso recurso para quienes tienen interés en ampliar su conocimiento sobre el ámbito de la EVCMN y para que las y los profesionales aprendan de las experiencias de otras personas sobre el terreno. Este informe recomienda que el Fondo Fiduciario de la ONU busque socios para continuar recopilando datos, incluido para examinar los proyectos en los diferentes entornos o por temas específicos (como el trabajo con hombres y niños, el empoderamiento económico o la erradicación de prácticas perjudiciales como la mutilación genital femenina, el *chaupadi* o el matrimonio infantil). Los análisis futuros deberían involucrar a las organizaciones subvencionadas en el aprendizaje y la creación conjunta de conclusiones y recomendaciones para que los hallazgos sean más relevantes para las y los profesionales en el ámbito de la EVCMN.

1. INTRODUCCIÓN

El Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) es un mecanismo mundial multilateral de concesión de subvenciones que apoya los esfuerzos nacionales para evitar y eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. El Fondo Fiduciario de la ONU, establecido en 1996 mediante la resolución 50/166² de la Asamblea General, proporciona subvenciones para desarrollar modelos e intervenciones innovadores a fin de eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas (EVCMN). ONU-Mujeres lo gestiona en nombre del sistema de las Naciones Unidas.

Antes de 2017, el Fondo Fiduciario de la ONU concedió subvenciones a una serie de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, de defensa y de medios de comunicación. Desde 2017, de conformidad con la decisión del Comité Asesor de Programas a nivel mundial, el Fondo Fiduciario de la ONU concede subvenciones exclusivamente a organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas organizaciones subvencionadas, a su vez, trabajan con grupos de mujeres, hombres, adolescentes y jóvenes, comunidades indígenas, personas líderes religiosas y tradicionales, organizaciones de derechos humanos y medios de comunicación. Desde 1996, el Fondo Fiduciario de la ONU ha concedido 175 millones de dólares estadounidenses destinados a 572 iniciativas de 140 países y territorios. En 2019, respaldó 137 proyectos destinados a prevenir y abordar cuestiones relacionadas con la violencia contra las mujeres y las niñas en 70 países y territorios.

2. ANTECEDENTES

En 2015, el Fondo Fiduciario de la ONU desarrolló un Plan Estratégico de cinco años (2015-2020),³ con tres pilares de trabajo conectados entre sí. Estos son los siguientes:

- Concesión de subvenciones a iniciativas para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas.
- Construcción de un centro de indicios mundial para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas basado en los resultados de las evaluaciones por parte de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU.
- Defensa de las donaciones globales para trabajar en la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.

En 2016, para iniciar el centro de indicios, el Fondo Fiduciario de la ONU encargó una metaevaluación de 77 evaluaciones independientes y externas de subvenciones efectuadas entre 2010 y 2016 con respecto a las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).⁴ El consultor independiente que llevó a cabo la metaevaluación también realizó un metaanálisis de los hallazgos de una muestra de 23 informes calificados como satisfactorios y

² Disponible en <https://undocs.org/es/A/RES/50/166>.

³ Disponible en <https://unf.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/09/un-trust-fund-strategic-plan-2015-2020> (en inglés).

⁴ Disponible en <http://www.uneval.org/document/guidance-documents> (en inglés).

de gran calidad. Como resultado de los hallazgos y recomendaciones de los informes de metaanálisis y metaevaluación de 2016, el Fondo Fiduciario de la ONU revisó los procedimientos y directrices de evaluación, entre otras cosas, para mejorar sus prácticas de evaluación y apoyar el aprendizaje a lo largo del ciclo de vida de los proyectos que financia. Ahora se está subiendo una selección de evaluaciones de proyectos al sitio web público para difundir los hallazgos entre las y los profesionales y los socios.

Esta biblioteca de evaluaciones⁵ es el comienzo de un esfuerzo mayor por parte del Fondo Fiduciario de la ONU para construir un centro de indicios y aprendizaje para 2020 que aproveche el conocimiento y las lecciones aprendidas a través de sus organizaciones subvencionadas, y para contribuir al conjunto de evidencias destinadas a la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas. Para avanzar en este esfuerzo, el Fondo Fiduciario de la ONU encargó una segunda metaevaluación y metaanálisis para registrar la calidad de las evaluaciones completadas entre 2015 y 2019. Ya se ha finalizado un informe de metaevaluación. Se incluyó en este metaanálisis una muestra de 30 informes calificados como satisfactorios y de gran calidad en la metaevaluación.

3. FINALIDAD

El informe del metaanálisis se encuentra dentro del contexto del informe de la metaevaluación. Esta metaevaluación tenía tres objetivos. En primer lugar, trató de evaluar la calidad de las evaluaciones externas finales presentadas al Fondo Fiduciario de la ONU entre 2015 y 2019 (ciclos de evaluación del 16 al 20), que fueron encargadas por las organizaciones subvencionadas o gestionadas en colaboración con estas, en el caso de pequeñas subvenciones. El segundo objetivo del ejercicio de metaevaluación fue permitir un análisis de tendencia para examinar los cambios en la calidad y la credibilidad de estas evaluaciones. Por último, la metaevaluación trató de desarrollar enseñanzas constructivas para el futuro fortalecimiento sistémico de las evaluaciones.

El metaanálisis tiene una finalidad diferente. Utilizará evaluaciones de proyectos para obtener evidencias de lo que funciona y lo que no en el ámbito de la EVCMN para la creación y difusión del conocimiento. Estos objetivos se cumplirán utilizando un subconjunto de informes de evaluación que han sido evaluados (mediante la metaevaluación) con un alto grado de calidad. De este modo, el metaanálisis será el siguiente paso hacia el desarrollo de un centro de indicios y aprendizaje con materiales de calidad garantizada y datos fiables de proyectos existentes.

4. OBJETIVOS

El conjunto de proyectos apoyados por el Fondo Fiduciario de la ONU ofrece una oportunidad de profundizar e investigar las diferentes formas en que se diseñaron los proyectos y sus impactos en la reducción de la violencia. La reducción de la violencia está determinada por una

⁵ Disponible en <https://unf.unwomen.org/en/learning-hub> (en inglés).

combinación de factores, entre ellos las voces y la voluntad de las sobrevivientes, el grado de participación y diálogo dentro de las comunidades, el nivel de comprensión sobre cómo cambian los comportamientos y las normas, y el conocimiento sobre cómo crear servicios que funcionen mejor para las comunidades a las que sirven. Una mejor comprensión de lo que funciona y de lo que no será útil para el diseño o la gestión de proyectos futuros para el Fondo Fiduciario de la ONU, así como para otros que trabajen en la EVCMN. Por lo tanto, el público objetivo de este informe son donantes como El Fondo Fiduciario de la ONU, las OSC y las y los profesionales que llevan a cabo programas para de EVCMN, así como investigadores interesados en profundizar en el tema.

El primer objetivo del metaanálisis, por consiguiente, es preguntar lo siguiente: *¿Qué estamos aprendiendo de los hallazgos de la evaluación sobre la eliminación de la violencia contra las mujeres?* ¿Cómo se diseñan los proyectos para que sean eficaces en la reducción de la violencia? ¿Qué podemos aprender de las diferentes estrategias diseñadas para que los proyectos sean eficaces, y a qué niveles se ve afectado el cambio? Con este fin, el metaanálisis utilizó un marco ecológico⁶ para evaluar estrategias a fin de reducir la violencia en tres niveles fundamentales: individual, comunitario y estructural.

En segundo lugar, *¿qué estamos aprendiendo sobre las características que determinan la eficacia, la sostenibilidad y el impacto de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU?* El metaanálisis cuestionó estrategias prometedoras, desafíos afrontados y medidas atenuantes que contribuyen a conseguir el impacto, la eficacia y la sostenibilidad en la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.

5. ALCANCE

La muestra consta de 30 informes de evaluación de fin de proyecto de gran calidad de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU de los ciclos del 16 al 20. Los proyectos financiados y realizados por el Fondo Fiduciario de la ONU son propiedad de las OSC. El Fondo Fiduciario de la ONU ofrece asesoramiento para el diseño, el seguimiento y la evaluación de proyectos, pero el mecanismo de concesión de subvenciones no participa en la implementación conjunta del proyecto. Al inicio del proyecto, se proporciona asesoramiento limitado sobre el diseño y el seguimiento y la evaluación (SYE) del proyecto (durante un taller de desarrollo de capacidades o un curso de formación en línea), y periódicamente durante la implementación, previa solicitud. Las evaluaciones finales del proyecto son un requisito obligatorio y deben seguir las directrices del Fondo Fiduciario de la ONU (basadas en el asesoramiento estándar del UNEG). Pero son las organizaciones subvencionadas de las OSC quienes las planifican, gestionan y organizan, con garantía de calidad y apoyo técnico de la Secretaría del Fondo Fiduciario de la ONU, conforme sea necesario. Las personas evaluadoras son normalmente consultores nacionales contratados por la organización subvencionada según un proceso de revisión y selección que gestiona. La Secretaría del Fondo Fiduciario de la ONU no se involucra en la selección de las personas

⁶ Para obtener más información sobre el marco ecológico consulte <https://www.who.int/violenceprevention/approach/ecology/en/> (en inglés).

evaluadoras, aparte de orientar sobre los parámetros de referencia y las competencias y cualificaciones recomendadas.

Los 30 informes de evaluación seleccionados para este análisis pertenecen a un conjunto más amplio de 79 informes seleccionados para la metaevaluación. La metaevaluación se diseñó para evaluar la calidad de las evaluaciones a fin de mejorar el apoyo y la orientación sobre las evaluaciones de la Secretaría del Fondo Fiduciario de la ONU. El control de la calidad *no evalúa el éxito de los proyectos*. Por lo tanto, los 30 informes seleccionados no representan a los «mejores» proyectos, sino a las evidencias más fiables.

Para la metaevaluación, se puntuó a cada uno de los 79 informes utilizando la matriz de evaluación de la calidad GERAAS⁷ de ONU-Mujeres. La puntuación se basa en ocho parámetros. Se utilizaron tres parámetros para seleccionar los informes de mayor calidad para el metaanálisis:

- La puntuación desglosada de la sección de metodología.
- La puntuación desglosada de la sección de hallazgos.
- La puntuación general del informe.

Los informes seleccionados obtuvieron al menos una calificación «muy buena» en su puntuación general, de metodología o de hallazgos. Esto dio lugar a un total de 30 informes en las siguientes cinco combinaciones (cuadro 5.1):

- Informes que obtuvieron una calificación «muy buena» en las tres puntuaciones (general GERAAS, de metodología y de hallazgos) (ocho informes)
- Informes que obtuvieron una calificación «muy buena» en la puntuación general GERAAS y en la de hallazgos, y «buena» en la puntuación de metodología (dos informes)
- Informes que obtuvieron una calificación «muy buena» en las puntuaciones de metodología y de hallazgos, y «buena» en la puntuación general GERAAS (nueve informes)
- Informes que obtuvieron una calificación «muy buena» en la puntuación de hallazgos, y «buena» en la puntuación general GERAAS y en la de metodología (cinco informes)
- Informes que obtuvieron una calificación «muy buena» en la puntuación de metodología, y «buena» en la puntuación general GERAAS y en la de hallazgos (seis informes)

A continuación, se detalla el número final de informes según los criterios de puntuación:

Cuadro 5.1: Calificaciones del sistema mundial de valoración y análisis de los informes de evaluación (GERAAS) de los informes seleccionados para el metaanálisis

⁷ GERAAS son las siglas en inglés del sistema mundial de valoración y análisis de los informes de evaluación. Es una herramienta que se ajusta a la práctica del Servicio de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres y a los estándares de calidad del UNEG.

General	Metodología	Hallazgos	Informes
Muy buena	Muy buena	Muy buena	8
Muy buena	Buena	Muy buena	2
Buena	Muy buena	Muy buena	9
Buena	Buena	Muy buena	5
Buena	Muy buena	Buena	6
Total			30

5.1 Difusión de los informes entre regiones y ciclos

De los 30 informes, 21 estaban en inglés, siete en español y dos en francés. Los informes se difundieron entre las regiones y los ciclos de subvenciones (cuadro 5.2). La proporción de informes incluidos en el metaanálisis aumenta a lo largo de los ciclos sucesivos, aunque con una ligera caída para el ciclo 18. Casi todos los informes del ciclo 20 (8 de 9) se incluyeron en el metaanálisis.

Cuadro 5.2: Desglose de informes seleccionados por región y ciclo

Región	Número de informes por región/total de informes por región	Ciclo	Número de informes por ciclo/total de informes por ciclo
América y el Caribe	7/16 (44 %)	Ciclo 16	0 ⁸
África	9/17 (53 %)	Ciclo 17	5/16 (31 %)
Europa y Asia Central	5/15 (33 %)	Ciclo 18	4/20 (25 %)
Asia y el Pacífico	7/22 (32 %)	Ciclo 19	13/29 (45 %)
Países árabes y Norte de África	2/9 (22 %)	Ciclo 20	8/9 (89 %)
<i>Total</i>	30	<i>Total</i>	30

En el anexo A se incluye un desglose de los 30 informes por ciclo, región y clasificación GERAAS.

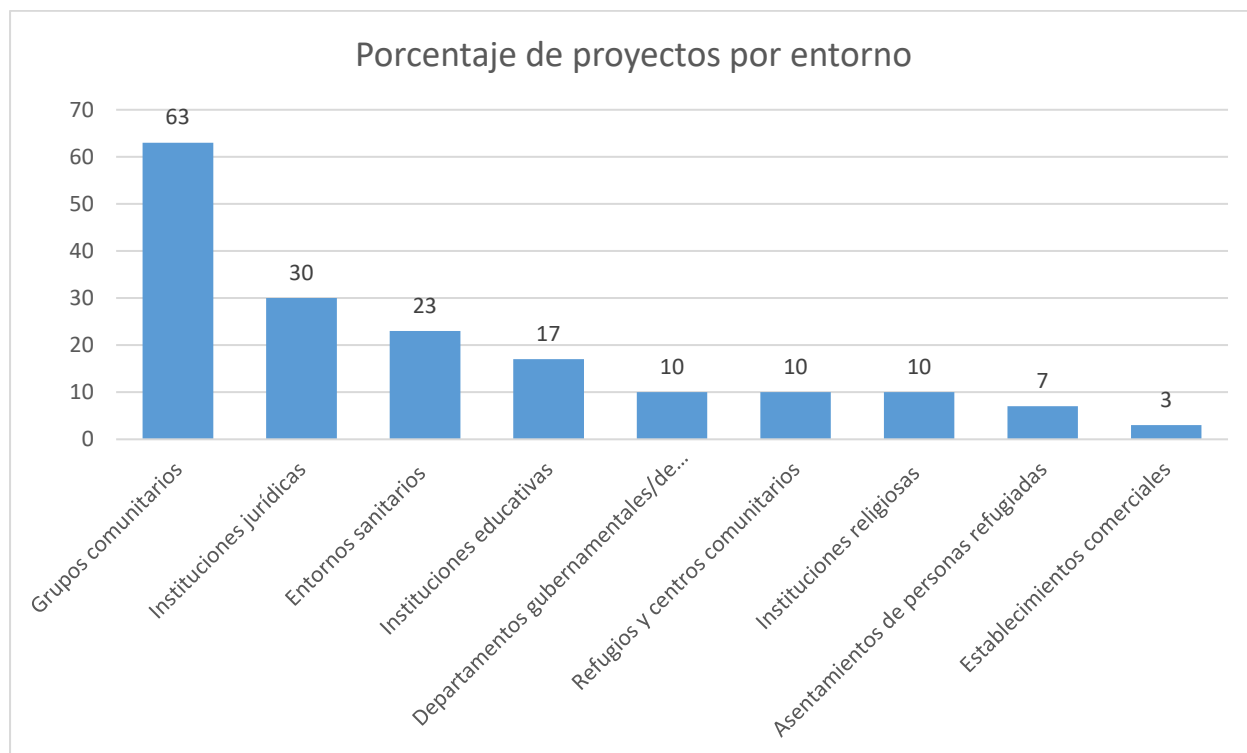
⁸ No hubo informes del ciclo 16 porque ese ciclo fue una anomalía. Hubo 12 informes en el ciclo 16, y la duración del proyecto fue de tres años, desde noviembre de 2012 hasta enero o febrero de 2013. Siete proyectos presentaron informes de evaluación a tiempo que se incluyeron en la metaevaluación de 2016. Los cinco restantes se presentaron al Fondo Fiduciario de la ONU hasta un año después de lo previsto (y algunos no se recibieron hasta enero de 2017). Los informes tardíos sufrieron un malentendido en los requisitos de gestión de proyectos, una falta de gestión por parte de la organización subvencionada o retrasos en la implementación del proyecto en general. Resulta lógico asumir que, si la organización subvencionada no pudo gestionar bien el proyecto, también es probable que el proceso de evaluación y las personas evaluadoras no se hayan gestionado bien. Como consecuencia, las puntuaciones de los informes del ciclo 16 de esta metaevaluación son bajas en comparación con las que se incluyen en la metaevaluación anterior.

5.2 Entornos

Resulta útil estudiar los diferentes entornos para los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU. **La mayoría de los proyectos de esta muestra trabajan en una gran variedad de entornos. Se diseñaron menos proyectos con un entorno principal en mente.** Como se observa en el cuadro 5.3, el mayor número de proyectos (19 de 30 informes, o un 63 %) trabajaron con grupos comunitarios. El resto de entornos significativos fueron instituciones jurídicas/de cumplimiento de la ley (tribunales, comisarías de policía en nueve informes, o un 30 %), entornos sanitarios (clínicas, hospitales en siete informes, o un 23 %), entornos educativos (colegios en cinco informes, o un 17 %), unidades gubernamentales (ministerios, administraciones de distrito), refugios y centros comunitarios e instituciones religiosas (tres informes cada uno, o un 10 % cada uno), centros para refugiados o personas desplazadas internamente (dos informes, o un 7 %) y establecimientos comerciales (un informe, o un 3 %). **Dado que los proyectos funcionaron en varios entornos, un solo proyecto podría haber sido implementado en diferentes entornos.**

Estudiar la evidencia de lo que funciona y lo que no en cada entorno está fuera del alcance de este metaanálisis. La cartera del Fondo Fiduciario de la ONU incluye muchos más proyectos que trabajan en los entornos del cuadro 5.3, pero estos proyectos no se evaluaron en la muestra incluida. Por lo tanto, sería imposible sacar conclusiones sobre los entornos infrarrepresentados. Este podría ser un buen punto de partida para futuros metaanálisis y estudios de las enseñanzas extraídas del trabajo de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU. Dicho esto, teniendo en cuenta la gran cantidad de proyectos en entornos de grupos comunitarios, se podrían sacar conclusiones sobre la pertinencia de los hallazgos para trabajar a nivel comunitario. Además, este resultado apoya las conclusiones del primer metaanálisis de 2016, que reveló que el Fondo Fiduciario de la ONU financió proyectos de manera desproporcionada a nivel comunitario, a pesar de que las solicitudes también estaban disponibles para las para organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan a nivel nacional y subnacional.

Cuadro 5.3: Distribución de proyectos por entorno



6. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

El objetivo principal del metaanálisis fue conseguir estrategias prometedoras en cuanto al impacto y la eficacia de los proyectos, así como a las posibles vías para mantener los resultados de los proyectos.

El metaanálisis incluyó cuatro etapas: 1) Identificación de los puntos de partida y los campos de investigación; 2) creación de una base de datos con códigos asociados para cada campo de interés; 3) recopilación de datos y análisis de temas con ejemplos contrastados; y 4) creación conjunta de una serie de conclusiones y recomendaciones. A continuación, describimos cada etapa y señalamos cómo las partes interesadas del Fondo Fiduciario de la ONU se comprometieron a ayudar a mejorar los temas de investigación y a producir conjuntamente las recomendaciones y conclusiones clave.

Identificación de los puntos de partida y los campos de investigación para el metaanálisis

Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU son muy diversos en una serie de métricas – la difusión geográfica, la variedad de temas sobre VCM abordados, los tipos de entornos (sanitario, jurídico, educativo, etc.), la variedad de grupos comunitarios comprometidos y la diversidad de estrategias (p. ej. desde ofrecer asistencia jurídica hasta la creación de refugios y la prestación de servicios sanitarios). Esta diversidad se debe, sin duda, a la naturaleza competitiva y basada en la demanda de la convocatoria de propuestas anual del Fondo Fiduciario de la ONU, que está abierta a solicitudes de ONG/OSC de todo el mundo, que trabajan a nivel nacional, subnacional y comunitario; y que abordan todas las formas de VCMN.

Se observaron algunas similitudes entre los proyectos. Todos los proyectos se llevaron a cabo durante dos o tres años, excepto cuatro proyectos que habían recibido una segunda subvención del Fondo Fiduciario de la ONU en una ventanilla de financiación «mediante invitación únicamente», basada en una promesa de ampliación y replicación de los resultados de la primera

Recuadro 1. El enfoque del Fondo Fiduciario de la ONU para la concesión de subvenciones

Los solicitantes del Fondo Fiduciario de la ONU se examinan mediante un sistema de puntuación centrado en la financiación de proyectos multidimensionales con un enfoque holístico que pueda lograr cambios en varios niveles del modelo ecológico. La suposición, basada en evidencias reales en el ámbito de la EVCMN, es que esto genera un mayor impacto. En la fase inicial del proyecto, se anima a las organizaciones subvencionadas a revisar su teoría del cambio y a comparar los planes con el modelo ecológico para garantizar que no haya brechas o comprender dónde pueden influir los socios u otros participantes en los riesgos y oportunidades. Esto ha dado lugar a que muy pocos proyectos sean intervenciones independientes centradas en un solo nivel del modelo. Sería conveniente estudiar los pros y contras de este enfoque, como se muestra en las conclusiones y recomendaciones de este informe.

subvención. Por lo tanto, cuatro proyectos se beneficiaron de dos ciclos de financiación de dos o tres años cada uno, es decir, un total de cuatro a seis años.⁹ La mayoría de las organizaciones subvencionadas trabajaron en múltiples entornos y con varios grupos comunitarios. Con respecto a las áreas de resultados del Fondo Fiduciario de la ONU –prevención de la violencia, mejora de la prestación de servicios y fortalecimiento de las respuestas institucionales–, la mayoría de los proyectos pusieron en práctica dos, si no tres, de estas áreas (los solicitantes pueden seleccionar una o más áreas de interés y se les anima a presentar proyectos multidimensionales, partiendo de la base de que esto debería dar lugar a más proyectos holísticos).

Tal diversidad en la cartera de organizaciones subvencionadas presentó tanto oportunidades como desafíos para el metaanálisis. La oportunidad está en la amplitud de información y evidencia sobre estrategias prometedoras y desafíos clave que se pueden extraer de los informes de evaluación, lo cual es útil tanto para aquellos interesados en ampliar el conocimiento en el ámbito de la EVCMN como para que las y los profesionales aprendan de experiencias sobre el terreno. El desafío principal reside en cómo encontrar los puntos de partida para el análisis cuando el conjunto de datos es tan diverso. ¿Debería centrarse el análisis en los entornos? ¿Debería centrarse en un modelo ecológico¹⁰ a distintos niveles, como el individual, el comunitario y el estructural, reconociendo al mismo tiempo que la mayoría de los proyectos abordan al menos dos, si no tres, niveles y que los datos de cualquier informe de evaluación abordarán todos los niveles? ¿Debería centrarse el análisis en las áreas de resultados, reconociendo de nuevo que la mayoría de proyectos abordan dos, si no tres, áreas de resultados y que los datos de cualquier informe de evaluación podrían abordar las tres áreas de resultados?

Los investigadores, junto con el Fondo Fiduciario de la ONU, determinaron que el mejor enfoque era centrarse primero en los tres campos de investigación principales y comprobar la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Dentro de la eficacia, que fue el principal conjunto de evidencias en los informes de evaluación, se realizaron dos «recortes» de datos. Lo primero fue analizar los cambios que buscan los proyectos en los niveles individual, comunitario y estructural. Dentro del campo de *cambio individual*, recortamos aún más los datos en tres áreas de resultados: prevención, prestación de servicios y respuestas institucionales. Las cuestiones específicas de cada una se detallan en la sección 7.

Creación de una base de datos y de códigos

El equipo de investigación creó una base de datos de Excel, donde cada informe de evaluación tenía su propia hoja. Todos los informes se codificaron según la eficacia, el impacto y la

⁹ En la categoría «mediante invitación únicamente» de su convocatoria de propuestas, que comenzó en 2016, el Fondo Fiduciario de la ONU otorgó nueve subvenciones a las OSC que ya estaba apoyando, dado que los proyectos resultaban prometedores para la ampliación o la creación de conocimiento. Cuatro de estas recibieron evaluaciones finales de proyecto para el segundo periodo de subvención que se incluyen en este metaanálisis. Un quinto proyecto de este metaanálisis recibió su primera evaluación final y, más tarde, se aprobó su segunda subvención en el ciclo 21.

¹⁰ Consulte www.who.int/violenceprevention/approach/ecology/en/ (en inglés).

sostenibilidad. Para la eficacia, los códigos incluían las tres áreas de resultados: prevención, prestación de servicios y respuestas institucionales. Algunos datos se introdujeron a través de cuadros desplegables con opciones establecidas; otros datos requirieron una toma de notas más detallada. Había códigos independientes (pestañas independientes en la base de datos) para la reducción de la violencia, la variedad intergrupal y los impactos intencionados y no intencionados.

Codificación y análisis

Después de codificar los 30 informes de evaluación, se extrajeron todos los datos a una hoja maestra de Excel. Los datos de los principales campos de investigación (eficacia, impacto y sostenibilidad) estaban separados por pestañas en la hoja maestra. En cada pestaña, se recopilaron datos sobre las respuestas establecidas, y las notas de cada informe de evaluación se incluyeron en filas sucesivas.

Para el análisis, las opciones establecidas aportaron tendencias generales, mientras que las notas se leyeron detenidamente para identificar estrategias comunes, estrategias prometedoras y desafíos clave. El análisis se basó especialmente en la identificación de ejemplos contrastantes: la misma estrategia que produjo resultados diferentes, o la misma población (p. ej. refugiados), pero estrategias diferentes con resultados diferentes, o los mismos entornos (p. ej. refugios) y las similitudes y diferencias en las estrategias y los resultados.

Creación conjunta de conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones se obtuvieron de un proceso iterativo de producción conjunta con las principales partes interesadas. Primero, el equipo de investigación independiente desarrolló una lista completa de recomendaciones basada tanto en los hallazgos del metaanálisis, como en las que formaban parte de la sección de recomendaciones de los 30 informes de evaluación. Esta lista se presentó al Fondo Fiduciario de la ONU. Después de las deliberaciones y los comentarios, se redactaron las conclusiones que surgieron de los hallazgos. Las conclusiones llevaron a la elaboración de recomendaciones, separando las dirigidas a los proyectos de aquellas con implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU.

7. TEMAS DE INVESTIGACIÓN

Los temas de investigación se centraron en tres campos principales: *la eficacia* del proyecto, *el impacto* del proyecto y su *potencial de sostenibilidad*. En cada campo, investigamos la evidencia sobre las vías hacia el cambio que demostraron los proyectos (cambios a nivel de actividad, de producto y de resultado evaluados en los informes). Esto fomentó la comprensión de los procesos de cambio. Por ejemplo, ¿cuáles son las vías para pasar de la sensibilización individual a la acción? ¿Qué procesos pueden mejorar la eficacia de los proveedores de servicios? Para cada uno de los tres campos, utilizamos una serie de cuestiones (gráfico 7.1).

Aplicamos un marco ecológico para evaluar las estrategias de reducción de la violencia en tres niveles: individual (incluidas las relaciones), comunitario y estructural.

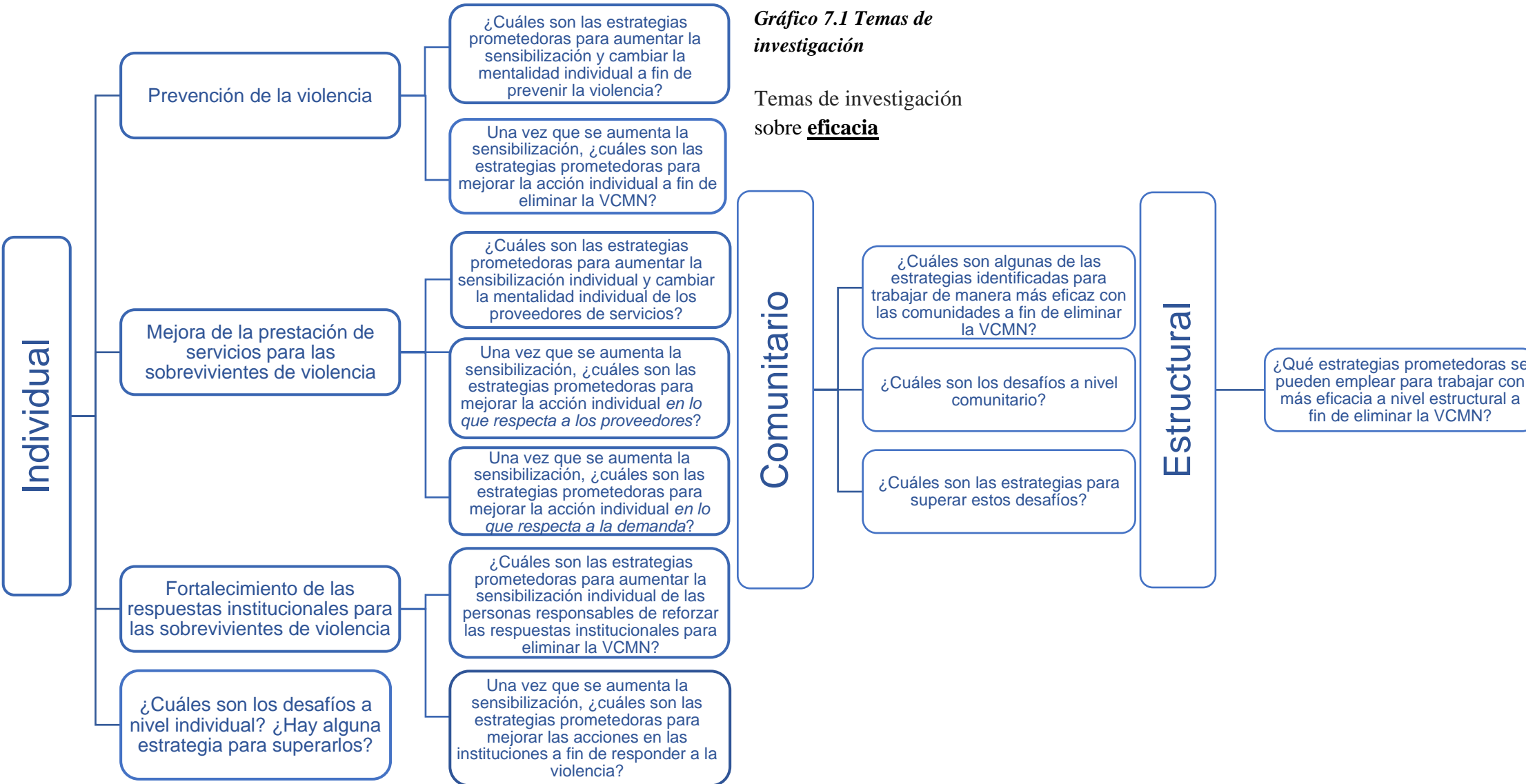
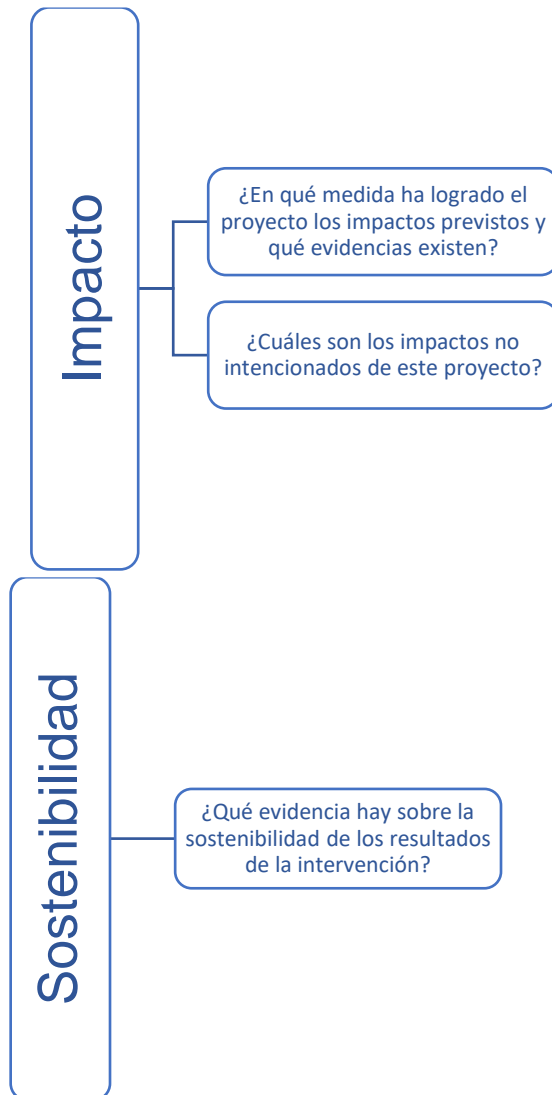


Gráfico 7.1 Temas de investigación

Temas de investigación sobre **impacto y sostenibilidad**:



8. EQUIPO

Tres personas realizaron la metaevaluación. El equipo fue dirigido por la Dra. Monica Biradavolu y apoyado por Radhika Viswanathan y Lisa Bochey. La Dra. Biradavolu es la directora general y la fundadora de QualAnalytics. Se doctoró en Sociología por la Universidad de Duke y ha ocupado cargos académicos en las Universidades de Yale, Duke y la American University. Tiene una amplia experiencia en el estudio y la evaluación de intervenciones de desarrollo en los campos de VIH/sida y salud sexual, migración y refugiados, y salud pública y nutrición. Radhika Viswanathan es investigadora de desarrollo con experiencia en la investigación y evaluación de métodos mixtos y aporta experiencia en los campos de administración local, género, medio ambiente, agua y saneamiento, y análisis de datos cualitativos. Lisa Bochey tiene un máster en desarrollo internacional por la American University. Tiene experiencia en la realización de evaluaciones de programas e investigaciones sobre educación internacional y salud pública.

9. LIMITACIONES

El metaanálisis se basa en informes de evaluación que son de gran calidad, según lo determinado por el ejercicio de metaevaluación. Si bien esta es una estrategia sólida desde el punto de vista metodológico, es posible que el análisis carezca de prácticas de implementación exitosas que no se pudieron registrar porque esos proyectos no produjeron informes de evaluación de alta calidad. Además, dado el tiempo y los recursos disponibles, el análisis solo se basa en un documento de cada proyecto, el informe de evaluación de fin de proyecto (y no, por ejemplo, en los propios datos de seguimiento del proyecto). Una recomendación para futuros análisis sería incluir los datos de seguimiento del proyecto y los informes finales, lo que podría proporcionar mucha más profundidad a las lecciones aprendidas e importantes conocimientos basados en las y los profesionales.

Dado que estos informes de evaluación están escritos principalmente para quienes ya están familiarizados con las actividades de los proyectos (ya sea las OSC o el Fondo Fiduciario de la ONU), los informes a veces no incluían detalles que podrían haber ayudado a dotar de precisión y profundidad al análisis (p. ej. los informes a veces carecían de descripciones necesarias de las actividades de los proyectos). Los informes también eran repetitivos al responder cuestiones de evaluación y, como se menciona en el informe de metaevaluación, no había un hilo narrativo que permitiera al lector llegar a conclusiones claras o saber qué funcionó y qué no. El equipo de investigación del metaanálisis pudo solventar algunos de los problemas de legibilidad porque ya habían leído estos informes para el ejercicio de metaevaluación y conocían el conjunto de datos y sus limitaciones de antemano.

Otra limitación es que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU abarcan una amplia variedad de entornos. Sin embargo, no se pudo realizar un análisis por entorno más completo porque el ejercicio de metaanálisis solo abarca un pequeño subconjunto del número total de proyectos.

Por último, un equipo de codificación compuesto por varias personas hace garantizar la fiabilidad entre los codificadores sea todo un desafío. El equipo de evaluación dio los siguientes pasos para minimizar las discrepancias entre codificadores. En primer lugar, el equipo codificó el mismo informe de evaluación para debatir las diferencias y llegar a un acuerdo. En segundo lugar, los miembros del equipo discutieron sobre los códigos que eran confusos, resolviendo así los desacuerdos y llegando a un acuerdo. Por último, la base de datos permitió a los codificadores añadir comentarios para explicar sus decisiones. A pesar de los pasos que se dieron para solventar estos problemas, no se pudo evitar un cierto nivel de subjetividad.

10. HALLAZGOS

La sección de hallazgos aborda las lecciones del metaanálisis sobre la eficacia del proyecto, el impacto (intencionado o no) y la sostenibilidad de los resultados.

Pregunta 1: ¿Qué enseñanzas se extraen de las evaluaciones de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU en cuanto a eficacia?

Contemplamos la evidencia sobre la eficacia del proyecto en tres niveles en los que los proyectos intervienen para propiciar el cambio: individual, comunitario y estructural. Con *individual*, nos referimos a las estrategias de proyecto que aspiran a cambios en la sensibilización, el conocimiento y la actitud individuales, así como a los cambios que se buscan en las acciones de las personas,¹¹ incluso en sus relaciones con los demás. Con *comunitario*, nos referimos a cualquier evidencia en las estrategias utilizadas por los proyectos para garantizar la implementación exitosa en grupos comunitarios. Por ejemplo, en los proyectos basados en colegios, puede haber varias «comunidades» potenciales, como las de alumnas y alumnos, madres y padres, profesoras y profesores y directoras o directores, o las comunidades alrededor de los colegios. Con *estructural* nos referimos a las estrategias de intervención que tienen como objetivo cambiar las condiciones en el entorno más amplio (jurídico, político, cultural, etc.) que, a su vez, afectan a los comportamientos individuales.

La diferencia entre individual,¹² comunitario y estructural es una separación *analítica* con la finalidad de una comprensión más profunda de las estrategias. En realidad, todos los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU trabajan, como mínimo, en dos niveles. Algunos trabajan en los tres niveles, debido a que el Fondo Fiduciario de la ONU anima a los solicitantes a trabajar en más de un nivel. Puede ver un ejemplo en el recuadro 2.

¹¹ Utilizamos el término «acción» para referirnos a la capacidad de una persona de lograr un objetivo previsto. Entendemos que la literatura académica distingue entre «acción», «voluntad», «empoderamiento», etc., y hay un gran mérito en la comprensión matizada que connotan estos términos. Para este informe, utilizamos el término «acción» porque abarca una amplia variedad de actividades de intervención y resultados previstos.

¹² Incluimos el nivel de «relación» en «individual». Esto se debe a que el conjunto de los 30 informes no incluye muchos proyectos que adopten un enfoque de «relación» de manera expresa.

Recuadro 2. Un proyecto a distintos niveles de la República Unida de Tanzania

El objetivo de un proyecto de la República Unida de Tanzania era alejar a las niñas y mujeres del distrito de Serengueti de la mutilación genital femenina (MGF) y empoderarlas para que disfruten de más derechos sociales y jurídicos.

- A nivel individual, el proyecto trabajó con aquellas que habrían optado por la práctica (niñas y mujeres sometidas a la MGF y las personas responsables de tomar decisiones en sus familias) para permitirles elegir un rito de iniciación alternativo. También trabajó con personas influyentes en las comunidades (personas líderes religiosas) y con personas que obtenían ingresos de la práctica (personas que practican la ablación), para quienes el proyecto trató de encontrar nuevas fuentes de ingresos. El proyecto también incluyó a proveedores de servicios, como la policía local y las y los profesionales sanitarios, y los formó y sensibilizó sobre cómo trabajar con víctimas de la violencia sexual.¹
- A nivel comunitario, el proyecto involucró a las comunidades locales en ritos de iniciación alternativos, como actos públicos en los que se felicita a las niñas.
- A nivel estructural, el proyecto trabajó con la administración del distrito, adaptándola a la presupuestación basada en el género para que se puedan realizar dotaciones formales a fin de apoyar e institucionalizar las iniciativas locales para luchar contra la violencia sexual y de género.

La siguiente figura muestra los tres niveles.



En las siguientes páginas, la sección A contempla los hallazgos sobre la eficacia del proyecto a nivel *individual*, la sección B a nivel *comunitario* y la sección C a nivel *estructural*.

A. Eficacia del proyecto a nivel individual

Para cambiar los niveles individuales de sensibilización, conocimiento y actitud, los proyectos suelen llevar a cabo sesiones de formación, realizar campañas públicas (p. ej. mediante anuncios de radio, eventos en lugares públicos, mensajes en redes sociales, etc.) o crear y difundir materiales de información, educación y comunicación (IEC). Los proyectos también difunden información movilizándolo a las comunidades y proporcionando espacios seguros para el intercambio de ideas sobre actitudes y comportamientos relacionados con la VCMN.

Estudiamos la eficacia de estas estrategias en las tres áreas de resultados del Fondo Fiduciario de la ONU: prevención de la violencia, mejora de la prestación de servicios y fortalecimiento de las respuestas institucionales. Para cada área de resultados, primero comprobamos la eficacia de tales actividades. A continuación, identificamos las estrategias prometedoras utilizadas en los proyectos para garantizar que sus esfuerzos tienen éxito. Y, por último, analizamos los desafíos que conllevan estas estrategias y señalamos ejemplos de cómo trabajan los proyectos para superar estos desafíos.

La sección A1 contempla la eficacia del proyecto a nivel individual en la prevención de la violencia, la sección A2 en la prestación de servicios y la sección A3 en el fortalecimiento de las respuestas institucionales.

A1. Eficacia del proyecto a nivel individual: Prevención de la violencia

Individual

Prevención de la violencia

¿Cuáles son las estrategias prometedoras para aumentar la sensibilización y cambiar la mentalidad individual a fin de prevenir la violencia?

Una vez que se aumenta la sensibilización, ¿cuáles son las estrategias prometedoras para mejorar la acción individual a fin de eliminar la VCMN?

Los proyectos tratan de mejorar la sensibilización, aumentar el conocimiento y cambiar las actitudes a nivel individual como un primer paso para prevenir la violencia. Los datos de los proyectos (sobre los problemas relacionados con la VCMN) muestran que estas iniciativas dan lugar a cambios positivos en las vidas de las mujeres y las niñas. Los siguientes tres ejemplos son actividades llevadas a cabo por los proyectos para trabajar a nivel individual destinadas a aumentar la sensibilización y el conocimiento.

Proyecto	Punto de partida de prevención de la VCM	Actividad del proyecto	Resultado del proyecto
Vietnam,	Normas de género	Sesiones de formación	La calificación en la escala de

ciclo 17	en los colegios sobre las diferentes expectativas sociales para niños y niñas	con profesores y profesoras	actitudes de género (GEM) aumentó de un 60 % cuando empezó el proyecto en 2014 a un 94 % al final del proyecto en 2016.
Guatemala, ciclo 18	Derechos sexuales y reproductivos	Sesiones de formación con trabajadoras sexuales	Después de recibir formación sobre sus derechos, el 60 % de las trabajadoras sexuales pudieron nombrar al menos uno de sus derechos sexuales y de salud reproductiva, comparado con el 30 % del inicio.
Camboya, ciclo 19	La sensibilización sobre el alcance de la justicia de transición para las mujeres sobrevivientes	El proyecto desarrolló una gran variedad de material impreso (folletos, hojas informativas, boletines y carteles), vídeos y programas de radio junto con una serie de ejemplos de «buenas prácticas»	Una mayor sensibilización entre las autoridades gubernamentales y los agentes locales ayudó a una mejor atención a las víctimas de VCM y a garantizar que se denuncien los delitos.

¿Cuáles son las estrategias prometedoras para aumentar la sensibilización y cambiar la mentalidad individual a fin de prevenir la violencia?

Dos estrategias prometedoras que han utilizado los proyectos para aumentar los niveles individuales de sensibilización y cambiar la mentalidad individual a fin de prevenir la violencia son los siguientes: a) implicar a las personas beneficiarias a la hora de desarrollar materiales de formación, y b) desarrollar materiales centrados en un contexto sociocultural subyacente que afecta a la eliminación de la VCMN.

Implicación de las personas beneficiarias a la hora de desarrollar materiales de formación

Los materiales de formación deben ser relevantes para el contexto sociocultural de las personas que reciben la formación, tratar problemas específicos para la población beneficiaria y proporcionar caminos hacia el cambio que sean útiles, prácticos y factibles de implementar. Puede parecer obvio, pero es necesario enfatizarlo para evitar errores. Los ejemplos contrastantes muestran que los materiales relevantes para el contexto pueden ser transformadores, y que los materiales que no son específicos pueden derivar en una falta de aprendizaje.

En Liberia, en el ciclo 18, el proyecto trabajó para convertir a las personas líderes religiosas en agentes del cambio para la difusión de mensajes contra la VCMN entre las y los feligreses. Una

característica del programa de formación para las personas líderes religiosas fue el desarrollo de un conjunto de herramientas a través de un enfoque participativo que reunió a sacerdotes e imanes. Se reutilizaron y reformularon las escrituras y los textos sagrados de nuevas formas para transmitir mensajes más equitativos desde el punto de vista del género, enfatizando el respeto, la responsabilidad y la dignidad. Como resultado, las personas líderes religiosas informaron de que hablaron más a sus feligreses contra la VCMN y, lo que es más importante, las y los feligreses informaron de que escucharon a las personas líderes religiosas y creían que estaban trabajando de manera activa para eliminar la VCMN.

A continuación, comparamos esto con un proyecto del ciclo 18 en Tailandia. Según las evidencias recopiladas por el evaluador, el proyecto creó un plan que no era relevante para la vida de las personas beneficiarias previstas: lesbianas y mujeres transgénero. Se trataban temas que estaban demasiado alejados de la realidad diaria de las personas beneficiarias, como la defensa y los derechos humanos globales, y las personas que recibían la formación a veces acababan estigmatizando a los participantes que trataban de ayudar. A continuación, se muestran citas del informe de evaluación:

«Las personas de la comunidad pensaban que el curso de formación no era interesante o importante porque no entendían las cuestiones principales.... Solo abordaba lo más superficial».

«Me confundí cuando vi a un modelo masculino en el curso de formación. Les pregunté [a la organización encargada] por qué trajeron a un modelo masculino al curso de formación. Dijeron que los modelos masculinos llamarían la atención de las participantes. Yo no estaba de acuerdo con esa idea. Pienso que los organizadores estigmatizan a las kathoey a las que les gustan los hombres. Aún más importante es que las participantes no prestaron atención al curso de formación porque estaban distraídas. El modelo masculino estuvo un tiempo bromeando con las participantes. Creo que no merece la pena traer al modelo masculino al curso de formación. Es como intentar satisfacer las necesidades del organizador».

Uso de materiales centrados en el contexto sociocultural subyacente

Las personas encargadas de implementar el proyecto reconocen que están tratando de cambiar las normas que están muy arraigadas en el tejido sociocultural de las sociedades. Los materiales de formación deberían desmontar y explicar a los participantes cómo hombres y mujeres están condicionados, desde temprana edad, a aceptar un sistema que perpetúa las desigualdades de género y las probabilidades de sufrir VCMN en varias facetas de la vida. Utilizar ejemplos y mensajes específicos para el país o la provincia donde se lleva a cabo la intervención resultará más eficaz. Se informó de esta idea en el informe de evaluación de un proyecto de Sudáfrica, en el ciclo 17.

El proyecto trabajó con adolescentes (niñas y niños) para cambiar su actitud sobre la VCMN mientras vivían en un contexto hipermasculino y patriarcal. La persona evaluadora opinó que los

materiales de formación deberían haberse centrado más en cómo los niños y las niñas socializan de manera diferente, y sugirió que un proceso de socialización de género constituya un elemento fundamental de la formación. De esa manera, las niñas pueden aprender cómo se forman las nociones de masculinidad en los niños y, en base a esto, pueden enfrentarse a estos comportamientos de mejor manera, incluida la VCMN. Del mismo modo, si los niños entienden cómo socializan las niñas, podrían entender mejor por qué se comportan de ciertas maneras (p. ej. siendo sumisas). Estas ideas ayudarían a ambos grupos a reflexionar sobre la igualdad de género y la VCMN, y permitirían un cambio de actitudes.

Una vez que se aumenta la sensibilización, ¿cuáles son las estrategias prometedoras para mejorar la acción individual a fin de prevenir la violencia?

El aumento de la sensibilización y el cambio de actitud son objetivos importantes, pero no son suficientes para propiciar el cambio. Algunos proyectos, conscientes de la brecha entre la sensibilización y la acción, trabajaron para aumentar la capacidad de las personas para actuar proporcionando vías y opciones alternativas a las personas beneficiarias. Pasar de objetivos orientados a la sensibilización a objetivos orientados a la acción provocó cambios de comportamiento en los participantes del proyecto.

Vías/opciones alternativas para propiciar el cambio a fin de prevenir la violencia

Los proyectos adoptaron enfoques diferentes para proporcionar vías alternativas a fin de prevenir la VCMN, como se muestra en los cuatro ejemplos a continuación. El primer ejemplo reside en intervenciones centradas en el empoderamiento económico para las sobrevivientes de violencia. Estas intervenciones reconocieron que las mujeres necesitaban una alternativa para dejar de ser dependientes, desde el punto de vista económico, de sus parejas agresoras. El segundo ejemplo contempló el impacto de las intervenciones en los dos grupos de personas beneficiarias más afectadas por las actividades del proyecto y planificó alternativas para ambos. El ejemplo tres es una intervención que proporcionó visiones alternativas sobre cómo debería ser una relación íntima. El ejemplo cuatro es una intervención que tomó el elemento fundamental del conjunto de herramientas del grupo de personas beneficiarias y modificó el mensaje sin desviarse de los principios centrales del conjunto de herramientas.

Ejemplo 1: Intervenciones de empoderamiento económico para prevenir la violencia

El proyecto de Azerbaiyán, en el ciclo 19, reconoció que el empoderamiento económico era una estrategia importante para reforzar la autoestima y la confianza de las sobrevivientes, y para impulsar su independencia económica. Para ello, el proyecto llevó a cabo formaciones profesionales (sobre desarrollo empresarial, conocimientos financieros y competencias informáticas y de gestión) y proporcionó servicios de orientación profesional. También se proporcionó a las personas beneficiarias unas pequeñas subvenciones para iniciativas comunitarias dirigidas por mujeres. Aunque el proyecto tuvo logros importantes, hubo desafíos significativos, sobre todo para la sostenibilidad a largo plazo. Con vistas a las futuras enseñanzas, presentamos a continuación lo que funcionó y lo que no.

Lo que funcionó

- Durante dos años, 103 mujeres beneficiarias participaron en las formaciones de empoderamiento económico y 30 mujeres montaron un negocio propio, como un pequeño salón de belleza, una pequeña pastelería, un negocio de sastrería y un pequeño asador de pollos.
- El empoderamiento económico fue una fuente de motivación y ánimo para las mujeres «que siempre han sido dependientes de sus padres, hermanos, maridos u otros familiares masculinos». [Informe de evaluación, Azerbaiyán, ciclo 19].

Lo que no funcionó

- Las entrevistas con las mujeres y el personal del refugio demostraron que las mujeres no tienen las capacidades necesarias para dirigir un negocio.
- Las formaciones no estaban diseñadas para las necesidades de las mujeres víctimas de la violencia.
- Las mujeres no podían compaginar el cuidado de los niños con el trabajo.
- No había mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los negocios:
 - No hubo claridad en el proceso de selección para las pequeñas subvenciones. No había pruebas sobre cómo y por qué seleccionaban a algunas mujeres y si hubo alguna verificación de su capacidad para dirigir un negocio.
 - No hubo asesoramiento empresarial para las mujeres.
 - La escasa consideración de los aspectos de las iniciativas empresariales dirigidas por las mujeres contribuyó a represalias violentas.¹³
- Una persona del personal del refugio señaló lo siguiente: *«Aunque la lógica de la intervención utilizada por el proyecto es buena dada la intención, debemos ser más realistas. No podemos esperar que una madre de tres hijos, sin educación ni formación, pueda dirigir un negocio, ocuparse de los sistemas de impuestos o garantizar una gestión financiera adecuada. Sería de gran ayuda si proyectos similares trataran de proporcionar a estas mujeres las competencias específicas y se aseguraran de que existan vínculos entre los proyectos y los mercados laborales donde se podrían ofrecer sus servicios».*

El ejemplo anterior ofrece una estrategia muy prometedora: la del empoderamiento económico para las sobrevivientes de la violencia. También muestra los desafíos que han de contemplarse a la hora de implementar tales proyectos.

Ejemplo 2: Opciones laborales y ritos de iniciación alternativos para que funcionen las estrategias de prevención

Los proyectos resultan eficaces cuando contemplan el impacto de las actividades de intervención en todas las personas beneficiarias. Por ejemplo, un proyecto que busca cambiar las prácticas tradicionales debe tener en cuenta a quién le afecta de manera negativa alguno de los cambios del

¹³ El informe de evaluación no proporcionó detalles sobre si había pruebas de las represalias ni explicó cuáles fueron los problemas concretos. Sin embargo, dado que estas represalias son un aspecto importante para los proyectos EVCMN, las incluimos aquí.

sistema actual y de qué manera, y planificar en consecuencia. Un ejemplo importante viene del proyecto de la República Unida de Tanzania, en el ciclo 19, que trabajó para poner fin a la mutilación genital femenina (MGF). El proyecto proporcionó vías alternativas a dos grupos de personas beneficiarias previstas: personas que practican la ablación que perderían sus ingresos si la práctica finalizara y las niñas para quienes la MGF era un rito de iniciación.

- Opciones laborales alternativas para las personas que practican la ablación

Como dijo una persona que practica la ablación: *«Tengo una familia que cuidar, con cinco hijos, dos de los cuales están en secundaria y tres en primaria. Mi principal fuente de ingresos era la MGF, y el año pasado no pude llevar a cabo la práctica y tuve que mudarme temporalmente.... Pero ahora mismo necesito dinero. Ni siquiera tengo dinero para comprarle libros de ejercicios a mis hijos e hijas».*

El proyecto, consciente de la situación, trabajó con las personas que practican la ablación para encontrar fuentes de ingresos alternativas. Una organización local asociada informó de que «algunas de las personas que antes practicaban la ablación han formado un grupo socioeconómico que participa en planes de ahorro y crédito». Una mujer entregó sus herramientas [a la organización subvencionada] y recibió a cambio una máquina de coser. Sin embargo, los resultados fueron variados, no todas las personas que practicaban la ablación pudieron encontrar una fuente de ingresos alternativa.

Este ejemplo resalta que el proyecto, acorde con el impacto económico de dichas personas, puso en marcha planes para ayudarlas con la pérdida de ingresos. Pero la diversidad de experiencias muestra que los proyectos necesitan comprometerse aún más para crear fuentes de ingresos alternativas y trabajar con partes interesadas y participantes a fin de garantizar que nadie sufra económicamente.

- Ritos de iniciación alternativos para mujeres jóvenes

Según la persona evaluadora, este proyecto tuvo éxito a la hora de incluir ritos de iniciación alternativos y ha ayudado a las niñas a evitar la MGF. De un objetivo de 1500 niñas, en el último año del proyecto (2018), 359 niñas participaron en tales ritos (23,9 %).¹⁴

Ejemplo 3: Visiones alternativas sobre las relaciones íntimas

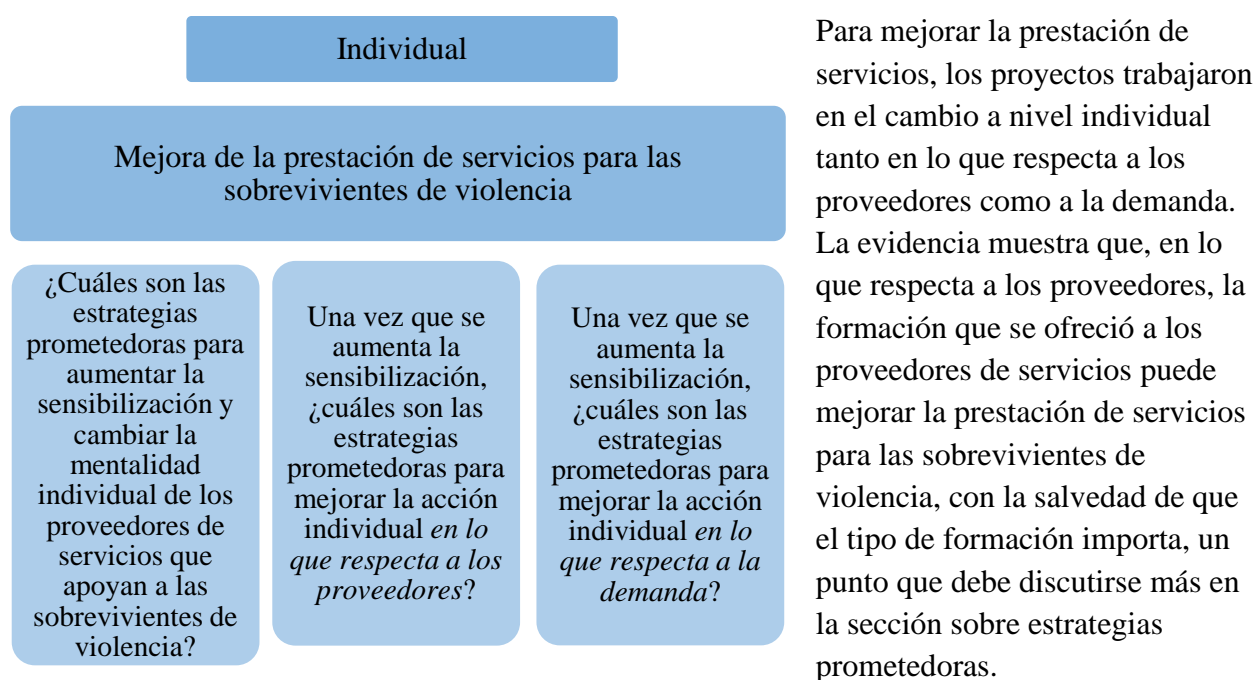
El proyecto de Sudáfrica, en el ciclo 17, hizo que los adolescentes reflexionaran y contemplaran visiones alternativas sobre las relaciones íntimas, con la intención de que las niñas actuaran de manera diferente y eligieran relaciones más equitativas en el futuro.

¹⁴ Del informe de evaluación no queda claro si el 73 % restante de las niñas participó en los ritos de iniciación alternativos o, si no lo hicieron, por qué decidieron no hacerlo. A pesar del número relativamente bajo, nos referimos a esta vía alternativa, con el reconocimiento de que, dado el corto periodo de tiempo para la implementación del proyecto, al menos se pudo empezar el proceso, con la esperanza de que se acelerara en el futuro.

Ejemplo 4: Mensajes alternativos procedentes de escrituras existentes

Otro ejemplo de un proyecto que proporciona opciones alternativas procede del proyecto de las personas líderes religiosas en Liberia, en el ciclo 18. El proyecto aumentó la sensibilización entre las personas líderes sobre la prevalencia de la VCM, sus consecuencias perjudiciales y el papel del clero a la hora de abordarlo. También ofreció a los líderes mensajes alternativos al tiempo que se basaba en escrituras y los textos sagrados. Las personas líderes religiosas que recibieron formación se sentían cómodas sabiendo que los mensajes alternativos se ajustaban a los principios centrales de sus creencias. El proyecto eliminó más tarde los obstáculos del cambio de comportamiento, y las personas líderes se sintieron cómodas hablando a las y los feligreses en contra de la VCMN.

A2. Eficacia a nivel individual: Mejora de la prestación de servicios para las sobrevivientes de violencia



Serbia, en el ciclo 19, es un ejemplo de cómo los proveedores de servicios de formación en el sector de la salud mejoraron los resultados. El proyecto trabajó para mejorar las respuestas institucionales y el apoyo psicológico para las sobrevivientes de la violencia sexual. Después de recibir formación sobre los tipos de violencia, las leyes actuales y cómo responder a las víctimas, hubo una mejora notable en el registro de la violencia de género entre las trabajadoras y los trabajadores sanitarios. Del mismo modo, el proyecto en la República Unida de Tanzania, en el ciclo 19, que trabajó para eliminar la MGF, mejoró la prestación de servicios formando a las trabajadoras y los trabajadores sanitarios sobre la asistencia psicológica, las complicaciones de salud y la atención domiciliaria de las complicaciones. La mayoría (77,4 %) de las personas beneficiarias informaron de un aumento en los servicios relacionados con la MGF y de una

mejora de la eficiencia con la que se prestan los servicios. Los proveedores de servicios también afirmaron estar más capacitados para interactuar con las mujeres de manera profesional, con más competencias para garantizar la confidencialidad y mostrar respeto.

Por su parte, en lo que respecta a la demanda, el suministro de información sobre los servicios disponibles para las sobrevivientes de violencia mejora la sensibilización y la utilización. Por ejemplo, el proyecto del ciclo 18 en El Salvador trataba de garantizar que las mujeres experimentaran una mejor respuesta a la VCM como resultado de las instituciones reforzadas y la capacidad de las OSC para exigir responsabilidades al Gobierno en cuanto a la aplicación de las leyes existentes. Después de recibir formación sobre los servicios y leyes disponibles, se produjo un aumento en las mujeres que aprendieron y utilizaron los servicios disponibles.

¿Cuáles son las estrategias prometedoras para aumentar la sensibilización y cambiar la mentalidad individual de los proveedores de servicios que apoyan a las sobrevivientes de violencia?

Los proyectos han utilizado tres estrategias prometedoras para aumentar la sensibilización y cambiar la mentalidad de los proveedores de servicios que apoyan a las sobrevivientes de violencia: a) ofrecer formación especializada que mejore el desempeño laboral, b) garantizar la participación dirigida de los proveedores de servicios en las actividades del proyecto, y c) elegir bien a los socios proveedores de servicios.

Formación especializada para los proveedores de servicios que apoyan a las sobrevivientes de violencia que mejora el desempeño laboral

Las personas beneficiarias informaron de una mejora en los servicios cuando los proveedores de servicios recibieron formación orientada a las necesidades de su trabajo y les ayudaron con el desempeño laboral. En particular, en el caso de grupos profesionales como las trabajadoras y los trabajadores sanitarios, la policía y las abogadas y los abogados o las juezas y los jueces. El desempeño laboral mejora cuando las y los profesionales que recibieron formación informan de un alto nivel de satisfacción en cuanto a la formación orientada a sus necesidades.

Por ejemplo, el proyecto de la República Democrática del Congo, en el ciclo 19, formó a trabajadoras y trabajadores sanitarios sobre la naturaleza y el alcance de los exámenes forenses de las víctimas de violencia. Después de la intervención, los exámenes comenzaron a incluir información para ayudar a las sobrevivientes a confirmar su declaración además de un informe más completo de las pruebas. Las y los profesionales sanitarios también mostraron cambios en sus comportamientos con respecto a la manera en que mantenían la privacidad y la confidencialidad de la paciente, y los proveedores informaron de una mayor confianza a la hora de estudiar los casos de agresión sexual infantil como resultado de la formación pediátrica.

Otro ejemplo procede de Malawi, en el ciclo 20. El proyecto formó a partes interesadas de la justicia penal sobre la investigación, persecución, el juicio y la condena de agresores sexuales. Como resultado, las juezas, los jueces, las magistradas, los magistrados y las y los fiscales que

recibieron formación demostraron confianza a la hora de tratar con leyes relacionadas con la violencia sexual y fueron conscientes de la importancia de tener en cuenta las cuestiones de género.

Participación dirigida de los proveedores de servicios

Los proyectos incluyen normalmente un número de participantes como personas beneficiarias secundarias, teniendo en cuenta que abordar los problemas de VCM debe involucrar no solo a mujeres y niñas, sino también a personas e instituciones en su entorno jurídico, político y social. Sin embargo, los proyectos a veces se extienden demasiado, lo que reduce la participación de las personas beneficiarias secundarias. Para que sean efectivos, los proyectos deben garantizar la participación dirigida de las personas beneficiarias secundarias.

Utilizamos ejemplos de intervenciones donde la policía actuó como beneficiario secundario para entender por qué funcionó la participación en algunos casos y en otros no. La persona evaluadora de un proyecto del ciclo 19 en la República Unida de Tanzania observó que proporcionar formación y crear departamentos dedicados a cuestiones de género en las comisarías locales mejoró la prestación de servicios. La formación especializada resultó fundamental. Vemos un caso diferente en Camboya, en el ciclo 17, donde también se formó a la policía. El objetivo principal del proyecto era el entorno laboral, pero la policía y los dirigentes comunitarios participaban de manera secundaria.

Puede que el nivel de participación explique la diferencia. En un caso, el proyecto se realizó de manera directa, capacitando al personal de policía en los departamentos dedicados a cuestiones de género y proporcionándole materiales pertinentes para su trabajo. En el segundo caso, el proyecto se enfocó en el entorno laboral y centró su atención en las trabajadoras, las directoras y los directores de recursos humanos y las propietarias y los propietarios de establecimientos. La policía no se encontraba en el círculo más inmediato de personas beneficiarias. La participación del proyecto no funcionó al diversificar la atención.

Selección de los proveedores de servicios que apoyan a las sobrevivientes de violencia

Los proveedores de servicios pueden afrontar desafíos fuera del control del proyecto, pero eso no afecta a la eficacia. Antes de comenzar, los proyectos deben contemplar el volumen de proveedores de servicios participantes. Por ejemplo, el proyecto de Serbia, en el ciclo 20, trabajó con personal de refugios en dos ciudades distintas. En una ciudad, los proveedores de servicios recibieron una buena formación y estaban bien organizados. En la segunda, el proyecto no estuvo muy acertado en la selección. Los problemas que se encontraron en cuanto al volumen del personal estaban fuera del control del proyecto. El personal estaba formado por trabajadoras y trabajadores con turnos de 12 horas y solo un día libre. Como consecuencia, el personal cambió tres veces durante la intervención. Como era de esperar, el proyecto fue bastante menos eficaz en la segunda ciudad. Esta situación se podría haber evitado si se hubiera previsto el volumen de proveedores de servicios desde el principio.

Una vez que se aumenta la sensibilización, ¿cuáles son las estrategias prometedoras para mejorar la acción individual en lo que respecta a los proveedores?

El aumento de la sensibilización y el conocimiento de los proveedores de servicios es eficaz, pero no suficiente. Los proyectos fueron más eficaces cuando abordaron los obstáculos con acciones individuales, en lo que respecta a la demanda entre los proveedores de servicios, y en lo que respecta a los proveedores, entre las personas beneficiarias.

Material de apoyo para los proveedores de servicios destinados a ofrecer asistencia a las sobrevivientes

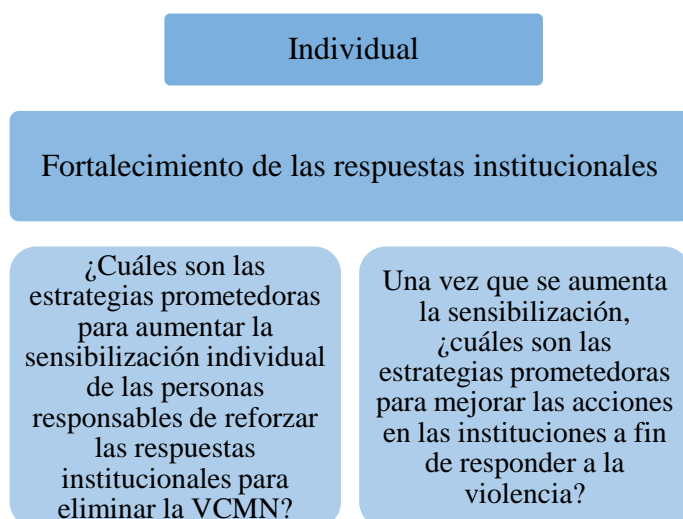
Incluso si los proveedores de servicios tienen la sensibilización, el conocimiento, las competencias y las actitudes necesarias, pueden tener dificultades a la hora de ofrecer servicios de VCM debido a que carecen de recursos. Algunos proyectos trataban de abordar este problema proporcionando a los proveedores de servicios los recursos que necesitan. Por ejemplo, en la República Unida de Tanzania, ciclo 19, se proporcionaron ordenadores y CD a los departamentos dedicados a cuestiones de género en las comisarías de policía. Del mismo modo, en la República Democrática del Congo, ciclo 19, se entregó material médico (como kits de atención posterior a las violaciones) a las y los profesionales sanitarios. Sin embargo, el Fondo Fiduciario de la ONU tiene unas reglas específicas en relación con la adquisición de bienes, lo que puede impedir la financiación de material.

Una vez que se aumenta la sensibilización, ¿cuáles son las estrategias prometedoras para mejorar la acción individual en lo que respecta a la demanda?

Acompañamiento de las víctimas de la violencia a los tribunales

En lo que respecta a la demanda, aun si las mujeres y niñas conocen los servicios disponibles y quieren acceder a ellos, otros factores (como la falta de dinero para viajar o la ayuda social) pueden dificultar su capacidad para actuar y acceder a los servicios. Para abordar este problema, el personal del proyecto en Colombia, en el ciclo 20, no solo formó a las personas beneficiarias sobre las leyes y sus derechos, sino que también acompañó a las víctimas de la violencia a los tribunales, reduciendo así el obstáculo de las mujeres y niñas para acceder a la justicia.

A3. Eficacia del proyecto a nivel individual: Fortalecimiento de las respuestas institucionales para eliminar la VCMN



Está comprobado que cuando las personas encargadas de desarrollar o aplicar leyes, políticas y directrices reciben información mediante sesiones de formación o campañas, aumenta la sensibilización, se destinan más recursos a los problemas relacionados con la VCM y hay un mejor cumplimiento de las leyes existentes.

En un proyecto en Guatemala, ciclo 20, las actividades incluían seis campañas de comunicación públicas con el objetivo de

proporcionar información y sensibilización a las funcionarias y los funcionarios públicos responsables de la aplicación de la ley contra el femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres. Como resultado, la organización subvencionada pudo influir en las funcionarias y los funcionarios públicos para destinar recursos a la EVCNMN. Un proyecto en Camboya, ciclo 17, se dedicó a reducir el acoso sexual en el lugar de trabajo. Cuando se formó a las directoras y los directores de recursos humanos sobre las leyes y normas laborales internacionales y nacionales, estas y estos se mostraron más favorables a garantizar el cumplimiento de las leyes laborales en el lugar de trabajo.

En Kenia, ciclo 19, el proyecto trataba de mejorar el acceso de las mujeres a la protección jurídica en casos de violencia. Hubo una mejora del cumplimiento de la ley después de que se formara a la policía de los departamentos dedicados a las cuestiones de género sobre las leyes y procedimientos de VCM. Esto hizo que las mujeres sintieran que hay una mejor gestión de los casos de VCM (mejores investigaciones) y tuvieran más confianza a la hora de denunciar a los agresores. Un porcentaje bastante mayor de mujeres entre el inicio y el final del proyecto informó que se llevaba a comisaría a los sospechosos (del 9 al 61 %) y que se arrestaba a los sospechosos (del 19 al 55 %).

¿Cuáles son las estrategias prometedoras para aumentar la sensibilización individual de las personas responsables de reforzar las respuestas institucionales para eliminar la VCMN?

Formación para las personas responsables de la toma de decisiones que aumente la sensibilización de la VCMN, pero que también sea políticamente relevante

Las personas responsables de la toma de decisiones se ven obligadas a tomar decisiones sobre una serie de cuestiones y prioridades. Los proyectos que buscan el cambio a nivel institucional en los problemas relacionados con la VCM pueden hacer lo siguiente: a) sentar las bases mediante la realización de una evaluación de las necesidades específicas del contexto con claros vínculos con los resultados de las políticas, b) formar a las personas responsables de la toma de decisiones con información de la evaluación de las necesidades para que la información sea relevante para su trabajo, y c) utilizar la formación para plantear más cuestiones sobre la VCMN,

incluida la presupuestación. El ejemplo siguiente señala cómo un proyecto pudo propiciar el cambio en la presupuestación a nivel de distrito sobre la VCMN.

El proyecto en la República Unida de Tanzania del ciclo 19 realizó dos actividades relacionadas entre sí con personas responsables de la toma de decisiones. Primero, la organización subvencionada facilitó una evaluación de las necesidades de VCMN y MGF con fines presupuestarios. Esta se presentó a las autoridades gubernamentales a nivel de distrito. La organización subvencionada formó a los funcionarios del distrito sobre la presupuestación basada en el género y las leyes relacionadas con la VCMN. En los dos primeros años del proyecto no se hicieron dotaciones para la presupuestación basada en el género, pero se hicieron en el tercer año.

Una vez que se aumenta la sensibilización, ¿cuáles son las estrategias prometedoras para mejorar las acciones en las instituciones a fin de responder a la violencia?

Una rueda institucional depende de varios radios para poder girar. Aunque está fuera del alcance de las OSC cambiar las grandes instituciones en su totalidad, pueden ayudar a definir y eliminar los cuellos de botella específicos para que un sistema institucional pueda funcionar según lo previsto.

Identificación de cuellos de botella y trabajo para eliminarlos

Un proyecto en la República Democrática del Congo identificó un registro inadecuado y una documentación deficiente en el sistema médico y jurídico como serios obstáculos para las sobrevivientes de violencia a la hora de buscar justicia. El proyecto trabajó para mejorar el registro médico y forense, así como la documentación jurídica de crímenes contra las mujeres. Al centrarse en un cuello de botella crítico, el proyecto fortaleció los sistemas y los procesos a nivel institucional. Con una mejor documentación, la capacidad de las sobrevivientes para conseguir justicia mejoró de manera significativa.

Eficacia del proyecto a nivel individual: Estrategias para superar desafíos

Individual

¿Cuáles son los desafíos a nivel individual y cuáles son las estrategias para superarlos?

Algunos desafíos eran comunes a los proyectos independientemente de la región, el ciclo o los objetivos del proyecto. El primer desafío es la sostenibilidad de las enseñanzas de las sesiones de formación y las campañas no recurrentes. El segundo es la falta de acción a pesar de los cambios en la sensibilización y el conocimiento.

Desafío: Los proyectos realizan sesiones de formación y campañas no recurrentes

La realización de sesiones de formación y campañas no recurrentes no funciona porque las principales personas beneficiarias son normalmente poblaciones no estables (refugiados, clientes de trabajadoras sexuales, etc.). Entonces, ¿cómo se puede mantener el cambio?

Estrategias para superar el desafío

El camino hacia la sostenibilidad incluye diferentes modelos: formación de formadoras y formadores, institucionalización de un modelo de formación y trabajo con redes existentes. Se pueden encontrar ejemplos de cada característica de la estrategia en los hallazgos de la pregunta 3 sobre sostenibilidad.

Desafío: La sensibilización aumenta, pero el proyecto no funciona a la hora de aumentar la capacidad de las personas para actuar

Un ejemplo ilustrará el desafío cuando los proyectos trabajan para mejorar la sensibilización, pero no abordan el mayor problema, la acción individual. El proyecto en Túnez trabajó con hombres jóvenes de dos barrios diferentes. En el primer grupo, después de cinco sesiones de sensibilización sobre género y rechazo de la violencia contra las mujeres, los jóvenes representaron una pequeña obra sobre el tema. Le dijeron al personal que después de las sesiones tenían una mayor conciencia de sí mismos y estaban preparados para fomentar el diálogo sobre la violencia. Conscientes de las consecuencias de la violencia, dijeron que no dudarían en intervenir en un conflicto.

Los jóvenes del otro grupo venían de un barrio más pobre. Eran una mezcla de estudiantes, trabajadores a tiempo parcial o temporales y jóvenes desempleados, y sus preocupaciones principales eran el alojamiento, la ropa y la comida. Después de la formación, eran capaces de discutir y compartir diferentes puntos de vista sobre las sesiones. Apreciaron mucho el hecho de que los educadores quisieran trabajar con ellos sin otras intenciones, ya que estaban acostumbrados a que las asociaciones políticas les dejaran hablar solo durante la época de elecciones. Durante el proyecto, fueron capaces de adquirir conocimientos sobre género y cuestionar sus creencias, pero, realmente, no sentían que fueran capaces de actuar. A diferencia del primer grupo, se sentían incapaces de orientar a sus compañeros en contra de la violencia.

Estrategias para superar el desafío

Este ejemplo confirma que «no hay una solución válida para todos los casos». Los proyectos pueden anticipar y planificar variaciones de subgrupos incluso dentro de la misma población (hombres jóvenes) y elaborar diferentes modalidades para subpoblaciones, p. ej. diferentes programas, mensajes, métodos de formación y cantidad de sesiones de formación. Pueden hacer más hincapié en acciones factibles y prácticas, dadas las circunstancias, así como involucrar a la comunidad beneficiaria en el diseño de una estrategia eficaz con los mensajes que tendrán repercusión, entre otras cosas.

B. Eficacia de los proyectos a nivel comunitario

Esta sección presenta evidencias sobre las estrategias utilizadas en los proyectos a fin de garantizar una implementación satisfactoria en los grupos comunitarios. Tiene en cuenta los desafíos afrontados al trabajar junto con las comunidades, así como las estrategias empleadas, o que las evaluaciones han recomendado, para superar tales desafíos.

Eficacia de los proyectos a nivel comunitario: Estrategias prometedoras

Comunitario

¿Cuáles son algunas de las estrategias identificadas para trabajar de manera más eficaz con las comunidades a fin de eliminar la VCMN?

¿Qué estrategias prometedoras se han identificado en las evaluaciones de los proyectos para trabajar de forma más eficaz con las comunidades y eliminar la VCMN?

Hemos identificado siete estrategias prometedoras para trabajar con las comunidades con el objetivo de eliminar la VCMN: a) la participación temprana de las partes interesadas; b) la participación de las personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos; c) la involucración de personas colaboradoras que tienen legitimidad y autoridad en la comunidad; d) la creación de redes y espacios para movilizarse y difundir la información con naturalidad, sobre todo cuando es difícil reunirse o está prohibido; e) el empleo de la orientación como una estrategia importante a la hora de trabajar con las comunidades que se ven afectadas por la violencia; y f) la involucración de hombres y niños.

Participación temprana de las partes interesadas

Los diferentes ejemplos que se exponen a continuación subrayan la importancia de garantizar una participación temprana en las primeras fases de la intervención para asegurar que la implementación se lleva a cabo de manera fluida.

En Nigeria, ciclo 20, un proyecto se centró en la prevención de la violencia sexual contra las niñas y los niños, así como en la prestación de apoyo y cuidado a las víctimas mediante un programa basado en el aumento de la sensibilización y la formación en los colegios y las comunidades de Abuya. El proyecto, además de llevar a cabo una defensa previa a la implementación para incorporar personal en los colegios y proporcionarle información, creó un consenso sobre el enfoque del proyecto que se tradujo en que las actividades se llevasen a cabo con entusiasmo. Por el contrario, no hubo participación para el proyecto basado en las instituciones educativas de Sudáfrica en el ciclo 17, que prestó especial atención al desarrollo de las competencias para la vida y en la prevención de la VCMN a través de un equipo de fútbol. Las entrenadoras y los entrenadores se quejaron de que era difícil convencer a las niñas de los colegios para que se unieran a los equipos y tuvieron que «rogar» a las y los estudiantes para que se apuntaran. Algo parecido ocurrió en Bangladesh, donde se produjeron retrasos en el inicio de un proyecto basado en las instituciones educativas porque no se había incluido a los padres y las madres en un primer momento. No obstante, el segundo año fue más satisfactorio, ya que los padres y las madres mostraron interés y empezaron a defender el programa.

Participación de las principales personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos

Consultar las decisiones de los proyectos con las principales personas beneficiarias es una estrategia valiosa, tal y como se refleja en el siguiente ejemplo. Un proyecto del ciclo 17 se desarrolló en dos países con perfiles de población similares: Personas refugiadas afganas en Tayikistán y personas desplazadas internamente en Afganistán. En ambos países, el objetivo era mejorar los mecanismos de protección y los servicios de asistencia jurídica para luchar contra la VCM. Cada país trabajó con una persona colaboradora en la implementación diferente. La persona encargada de la implementación en Afganistán consiguió contratar a mujeres desplazadas internamente como trabajadoras de divulgación comunitaria. Sin embargo, la persona encargada de la implementación en Tayikistán decidió, sin consultarlo con la comunidad, que esta estrategia no funcionaría porque las mujeres se negarían a abandonar ciertas normas culturales que restringen la movilidad de las mujeres. Puesto que la población de destino era la misma en ambos países y se enfrentarían a los mismos obstáculos, está claro que la persona encargada de la implementación en Tayikistán debería haberlo consultado con las mujeres en lugar de tomar una decisión unilateral en nombre de ellas.

Involucración de las personas colaboradoras que tienen legitimidad y autoridad en la comunidad

El proyecto de las personas líderes religiosas de Liberia, en el ciclo 18, se desarrolló a nivel provincial, donde la influencia de las instituciones religiosas en la vida de las personas es especialmente fuerte. Aprovechar las instituciones que cuentan con legitimidad y autoridad en la comunidad ayudó a que el proyecto fuera un éxito.

Creación de redes y espacios para movilizarse y difundir la información con naturalidad, sobre todo cuando es difícil reunirse o está prohibido.

Varios proyectos confeccionaron redes que permitieron la formación de un espacio seguro en el que las personas beneficiarias, en especial, las sobrevivientes de la violencia, pudieron compartir puntos de vista, forjar amistades y apoyarse entre ellas. La creación de estas redes formó parte de las actividades de los proyectos en Afganistán, ciclo 17; Camboya, ciclo 17; Camboya, ciclo 19; Chile, ciclo 20; Colombia, ciclo 20; Guatemala, ciclo 18; Jordania, ciclo 20; Liberia, ciclo 18; Túnez, ciclo 19 y Turquía, ciclo 19.

Un análisis más detallado de estos proyectos arroja información sobre el funcionamiento de esta estrategia. Una actividad esencial del proyecto de Jordania, ciclo 20, era ofrecer clases para las mujeres y las niñas en un centro y utilizar las sesiones para mejorar la sensibilización sobre la VCM, los derechos de las mujeres y los servicios disponibles. El centro se convirtió en un espacio seguro donde estrechar lazos, prestar apoyo psicológico y compartir y superar, de esta forma, un obstáculo común en las sociedades muy patriarcales, en las que el movimiento de las mujeres está muy restringido y no suele haber muchos espacios en los que se puedan reunir con sus semejantes. La evidencia es similar con las niñas en edad escolar que participaron en el

proyecto. La evaluación reveló resultados «inesperados», es decir, que no se habían identificado formalmente como resultados al principio del proyecto:

- El impacto positivo de la socialización en las mujeres: el proyecto propició un espacio para que las mujeres se reunieran, algo que no suelen hacer en circunstancias habituales.
- El espacio fomentó la creación de redes de apoyo femenino que surgieron de conversaciones y amistades.
- Las redes permitieron que las mujeres aumentaran su capacidad para enfrentarse a los desafíos domésticos del día a día. Les resultó más fácil lidiar con los episodios de violencia y tensión con sus hijos e hijas.
- Las mujeres repetían continuamente la palabra «poderoso» en árabe *-qawiun-* para describir sus sentimientos de empoderamiento.

En el proyecto de Guatemala, ciclo 18, las poblaciones ocultas, como las trabajadoras sexuales, encontraron una oportunidad para instaurar redes de apoyo mutuo.

Por el contrario, las entrenadoras y los entrenadores del proyecto de Sudáfrica destacaron la ausencia de una red. El proyecto se valió de entrenadoras y entrenadores para que formaran equipos con niñas adolescentes y utilizaran los partidos de fútbol como una ocasión para tratar cuestiones relativas a los derechos de género, derechos sexuales, la VCM, etc. No obstante, el proyecto no contempló un espacio en el que las entrenadoras y los entrenadores pudieran compartir sus experiencias. Esto es importante, no solo para que las principales personas beneficiarias hagan contactos y compartan espacios, sino también para el resto de las personas que participan en el proyecto.

Orientación a las comunidades que se ven afectadas por la violencia

Para los proyectos que trabajaron con grupos de personas beneficiarias y las cuestiones de VCM, la orientación psicosocial fue un pilar fundamental para el éxito de la labor de intervención. Un mecanismo basado en instituciones educativas en Vietnam (ciclo 17) fue muy eficaz a la hora de paliar las dificultades y el sufrimiento de las y los estudiantes que han sido víctimas de acoso físico y psicológico. Tres de cada cuatro estudiantes que recibieron orientación expresaron su satisfacción con el servicio. El departamento de educación de la ciudad detectó interés en ampliarlo. Quedó demostrado que la orientación psicosocial es una fuente de apoyo para las mujeres refugiadas de Tayikistán (ciclo 17) y Jordania (ciclo 20). Proporcionar orientación psicosocial a las víctimas de la violencia fue uno de los principales logros de un proyecto en Serbia (ciclo 19). En los debates de los grupos focales, las mujeres sobrevivientes informaron de que la orientación se ajustaba muy bien a sus necesidades. Las personas encargadas de la evaluación recomendaron encarecidamente la continuidad de estos servicios.

Estos ejemplos señalaron dos aspectos clave. Por un lado, distintos grupos afectados (estudiantes que han sufrido acoso, mujeres refugiadas que han sido víctimas de VCM, mujeres que huyen de la violencia doméstica y buscan refugio) informan de que la orientación psicosocial fue muy útil. Esto pone de relieve la importancia de mejorar la salud mental de las poblaciones afectadas. Por otro lado, mientras que algunos proyectos entienden la orientación como un servicio

especializado con competencias especializadas (sobre todo, los proyectos que trabajan en los refugios de sobrevivientes de VCM), otros dan formación a las empleadas y los empleados existentes para que se conviertan en orientadoras y orientadores. En los proyectos basados en las instituciones educativas, por ejemplo, un profesor o una profesora que ya forma parte de la plantilla recibiría formación para convertirse en orientador u orientadora. Si bien las personas beneficiarias se sienten más cómodas con la orientación y tratan aspectos más complejos en las sesiones de orientación, los proyectos deberían haber formado y certificado a los orientadores y las orientadoras en lugar de esperar que la formación puntual del personal existente sea suficiente a largo plazo.

Involucración de hombres y niños

Varios proyectos incluyeron a hombres y niños como partes interesadas de los proyectos y pusieron de manifiesto que no se puede eliminar la VCMN sin involucrarlos como aliados activos. La experiencia muestra que su implicación brinda resultados prometedores. Por ejemplo, un proyecto basado en instituciones educativas de Vietnam trabajó con profesores y profesoras para cambiar las normas de género en lo que respecta a las expectativas sociales de los niños y las niñas, así como para cambiar el discurso sobre la masculinidad entre los alumnos y las alumnas. Se observó un aumento en la puntuación de las actitudes de género (GEM) entre el profesorado; se pasó de una base de referencia del 62 % a un 94 % en la finalización del proyecto. No obstante, los profesores seguían más rezagados que las profesoras. Esto refleja que a) los hombres y los niños admiten cambios en las actitudes cuando reciben información y conocimiento relacionados con la VCM, y b) siguiendo en la línea de la observación anterior de que no hay una solución válida para todos los casos, los hombres y los niños deben considerarse subgrupos importantes para los que deben aplicarse diferentes estrategias, ya que las normas de género suelen tardar más en cambiar entre ellos que entre las mujeres y las niñas.

La importancia de la variación del subgrupo también destaca en otro ejemplo. No solo es importante considerar a las niñas y los niños de forma diferente, sino que el hecho de que los niños vayan a centros educativos mixtos o a colegios diferenciados solo para niños también es un aspecto relevante. Por ejemplo, en un proyecto basado en centros educativos de Bangladesh, ciclo 17, los alumnos de una zona rural de intervención (distrito de Netrokona) estaban más familiarizados con las cuestiones de género que los alumnos urbanos de un colegio de Dhaka, donde la enseñanza a los niños y las niñas se lleva a cabo en turnos separados. En los espacios de educación mixta, había más oportunidades de que el alumnado debatiera sobre cómo eliminar la VCMN.

Eficacia de los proyectos a nivel comunitario: Estrategias para superar desafíos

Comunitario

¿Cuáles son los desafíos a nivel comunitario?

¿Cuáles son las estrategias para superar estos desafíos?

Desafío: Persistencia de normas de género desiguales

Incluso tras la finalización de la formación de los proyectos, es difícil cambiar ciertas normas de género, como queda reflejado en dos ejemplos.

En un proyecto de Vietnam, ciclo 17, se trabajó para fomentar espacios de trabajo más seguros para las mujeres en las fábricas de confección de ropa y en el sector hotelero/turístico. Las mujeres de ambos sectores identificaron que cuando los supervisores tocaban a las trabajadoras estaban cometiendo acoso sexual. Sin embargo, solo el personal del sector hotelero/turístico reprobó la mala conducta de los clientes; el personal de las fábricas de confección de ropa consideró que «era parte del trabajo en ese tipo de ambiente».

De un proyecto en Armenia, ciclo 19, se desprende otro ejemplo. Las personas encargadas de la evaluación detectaron una diferencia significativa entre las mujeres y los agentes de policía que recibieron formación durante las sesiones de debate en grupo. Las mujeres mostraron una mayor sensibilidad hacia las cuestiones de género en sus comentarios sobre los casos de violencia doméstica y entendían mejor las necesidades de las mujeres que sufrían violencia doméstica. La mayoría de los agentes de policía expresaron actitudes más ásperas hacia las víctimas y los agresores, y defendían métodos más duros para tratar con los agresores.

Estrategias para superar el desafío

En Vietnam, las empleadas de las fábricas de confección de ropa no tenían formación o no estaban convencidas de los mensajes sobre acoso sexual en relación con el sector hotelero/turístico¹⁵. En el caso de Armenia, los agentes de policía no estaban tan convencidos como las agentes de policía sobre cuestiones relativas a la violencia doméstica. Ambos ejemplos son una buena muestra de que no hay una solución válida para todos los casos. Es importante diferenciar los grupos beneficiarios, tener un conocimiento profundo de las creencias arraigadas y diseñar mensajes que aborden la cuestión de lleno para que tengan una repercusión entre las personas participantes desde la sensibilidad cultural.

Un ejemplo de ello es cómo la persona encargada de la formación en un proyecto de Afganistán convenció a los participantes de la importancia de permitir que las hijas fueran al colegio. La persona encargada de la formación le preguntó a un participante si permitiría que un médico atendiera a su mujer o a su hija. Cuando el participante respondió que no, la persona encargada de la formación le preguntó que «si las personas como tú no envían a sus hijas al colegio, ¿cómo

¹⁵ Esta evaluación final y externa concluyó que los trabajadores de las fábricas de confección se regían por la noción patriarcal de que las personas que trabajan en el sector hotelero deben aceptar el acoso sexual como parte de su trabajo. Hay una noción implícita entre la plantilla de la fábrica de confección de ropa de que su trabajo es «respetable», mientras que el trabajo en el sector hotelero no lo es. Es importante condenar estas nociones entre los diferentes sectores para combatir de lleno las cuestiones patriarcales, de forma que se establezcan alianzas entre las mujeres de varios sectores.

habrá médicas suficientes para atender a tu mujer e hijas como pacientes?».

Al emplear un ejemplo personal de la vida del participante, la persona encargada de la formación en Afganistán desarrolló un mensaje adaptado al contexto. Las y los profesionales sobre el terreno crean los mensajes adecuados constantemente, pero a menudo, estas prácticas no se documentan. Los proyectos y las evaluaciones deberían procurar que dichos mensajes queden registrados para que se produzca un aprendizaje entre los diferentes proyectos.

Desafío: Riesgo de que las prácticas perjudiciales pasen desapercibidas

En el proyecto de la República Unida de Tanzania, ciclo 19, que trabajó para abolir la mutilación genital femenina, algunos líderes y familias tradicionales no apoyaron el programa. Como consecuencia, en algunas zonas se practicaba la mutilación genital femenina en secreto y por la noche.

Estrategias para superar el desafío

El cambio social nunca sucede en línea recta. Está marcado por un tira y afloja constante. Los proyectos satisfactorios aprenden a anticiparse a las dificultades y respuestas negativas, y sus diseños deben prever estrategias de reducción del riesgo eficaces.

Desafío: Los proyectos no tienen mucha influencia fuera de su área de intervención

Los proyectos no pueden controlar lo que ocurre fuera de sus áreas de intervención. En la República Unida de Tanzania, ciclo 19, se puso en marcha un proyecto contra la MGF en el distrito de Serengeti. Este distrito fue proactivo en la protección de las niñas contra la MGF. La policía y el sistema jurídico aplicaron leyes importantes, el personal sanitario trabajó estrechamente con la comunidad y las familias temían el rechazo social si continuaban con la práctica. Sin embargo, el hecho de que se siguiera realizando la MGF abiertamente en distritos vecinos (Tarime, Rorya y algunas zonas de los distritos de Bunda y Butiama) tuvo un efecto negativo en el impacto de la intervención. Varias familias siguieron realizando esta práctica desplazándose a estos distritos. Al final del proyecto, en 2018, aunque los niveles de MGF habían descendido, aún había registradas 5621 niñas mutiladas, y el 41,1 % habían sido sometidas a esta práctica en el distrito vecino de Tarime. Las personas beneficiarias del proyecto eran conscientes de este problema; un cuestionario concluyó que el 80 % de los encuestados afirmaron que les gustaría que el proyecto se ampliara a los distritos de Tarime y Bunda porque siguen siendo «especialmente complejos para poner fin a la MGF». Una de las recomendaciones del proyecto era ampliar el alcance del trabajo a estos distritos colindantes. Este ejemplo subraya algunos de los desafíos para identificar la unidad de intervención adecuada. En este caso, aunque la unidad era el distrito, las prácticas de otros distritos tenían influencia en las personas participantes.

Estrategias para superar el desafío

De las recomendaciones de las personas encargadas de la evaluación del proyecto en la República Unida de Tanzania se desprende una estrategia prometedora. Propusieron que las OSC ampliaran su influencia estableciendo contactos y comunicándose con los grupos que trabajan en los distritos vecinos. La formación de una red local de OSC podría ser una estrategia eficaz para trabajar con las comunidades locales y las partes interesadas gubernamentales a fin de tener una mayor repercusión en la región.

Desafío: Divergencia de valores

Se consideraba que el personal del proyecto en Turquía, ciclo 19, era demasiado laico. Las personas participantes le dijeron al personal de la OSC que no «cambiasen su conservadurismo». En Túnez, ciclo 19, la divergencia de valores entre pares y educadoras y educadores se tradujo en retrasos. Surgieron diferencias entre el personal y las personas encargadas de la formación de pares durante las sesiones de formación sobre normas sociales. Una de las sesiones giró en torno a la masculinidad y cuestionó el privilegio masculino. La reticencia de dos educadores de pares obligó a la ONG a volver a examinar si sus valores eran acordes con los del proyecto. Al final, se pidió a un educador de pares que abandonara, lo que supuso cierta controversia y desmotivó a los educadores de pares que se quedaron.

Estrategias para superar el desafío

Las personas encargadas de la evaluación del proyecto de Turquía incluyeron una recomendación útil y prometedora para superar una divergencia de valores (real o aparente) entre el personal del proyecto y las personas beneficiarias: trabajar con organizaciones feministas musulmanas. En esa misma línea, en el proyecto de Afganistán y Tayikistán se aplicaron principios islámicos en las sesiones de formación para que los valores de las personas participantes y los mensajes que se enviaban durante las sesiones de formación estuvieran en consonancia. La divulgación coherente también puede dar resultados satisfactorios. Los padres y las madres de Bangladesh no aprobaban que sus hijas se apuntaran a un programa subvencionado de artes marciales. Sin embargo, gracias al tiempo, la paciencia y los esfuerzos que depositó el proyecto, los padres y las madres no solo cambiaron su postura, sino que se convirtieron en defensores del programa.

Desafío: Las personas que lideran las comunidades pueden ser eficaces como formadores o formadoras, pero no en las tareas administrativas

Las líderes comunitarias de Túnez fueron muy eficaces en la ejecución de las sesiones de sensibilización. No obstante, muchas de ellas tuvieron dificultades con la documentación, como escribir correos electrónicos, leer documentos y ajustarse a los requisitos procedimentales para enviar las hojas de trabajo y los informes a tiempo. Tuvieron dificultades en la gestión de la logística.

Estrategias para superar el desafío

Anticiparse al problema y garantizar que otros miembros del personal puedan llevar a cabo tareas administrativas.

C. Eficacia del proyecto a nivel estructural

Estructural

¿Qué estrategias prometedoras se pueden emplear para trabajar con más eficacia a nivel estructural a fin de eliminar la VCMN?

Esta sección ofrece una muestra de las estrategias empleadas en los proyectos para garantizar una implementación satisfactoria a nivel estructural, es decir, en un marco jurídico, político y social más amplio en lo que respecta a la VCMN.

Eficacia del proyecto a nivel estructural: Estrategias prometedoras

¿Qué estrategias prometedoras se han identificado en las evaluaciones de los proyectos para trabajar con más eficacia a nivel estructural a fin de eliminar la VCMN?

Las tres estrategias prometedoras comprenden lo siguiente: a) la creación de directrices y políticas; b) el trabajo en coordinación con los departamentos gubernamentales para garantizar su futura participación en el proyecto; y c) el establecimiento de centros especializados.

Creación de directrices y políticas

Varios proyectos elaboraron directrices y políticas que intentan cambiar el marco institucional y jurídico más amplio. Por ejemplo, el proyecto de Malawi, ciclo 20, reveló que las juezas eran más empáticas con las sobrevivientes de VCM que los jueces. El proyecto proporcionó directrices que se pueden aplicar en todos los casos, con independencia del género de los jueces. El proyecto de Camboya redactó directrices para las personas que lideran los municipios en materia de buenas prácticas para enfrentarse a la VCM a nivel de municipio. El proyecto de Ecuador, ciclo 19, estableció directrices sobre los derechos y el acceso a la justicia que incluyen un mapa de los servicios y los actores institucionales, así como sobre la detección de los problemas de coordinación.

Coordinación con los departamentos y los ministerios para asegurar que los funcionarios del Gobierno participan en el proyecto

Un proyecto basado en instituciones educativas de Vietnam, ciclo 17, trabajó estrechamente con el Ministerio de Educación y Formación, que está preparado para llevar algunas actividades del proyecto a otros colegios.

Establecimiento de centros especializados

El centro para víctimas de la violencia sexual en Serbia, ciclo 19, se creó en entornos sanitarios. Las mujeres no solo recibieron atención de personal sanitario especializado y sensibilizado con la VCM, sino que también recibieron orientación psicosocial. No existía un centro así para mujeres. Integrarlo en la comunidad fue una exitosa intervención estructural.

Recopilación de muestras de la eficacia de los proyectos

La evidencia de 30 informes de evaluación indica que los proyectos están propiciando el cambio a nivel individual, comunitario y estructural a través de las formaciones, las campañas, el material de IEC y la movilización. Se observan varias estrategias prometedoras en los tres niveles de cambio.

A nivel individual, hemos identificado estrategias para las tres áreas de resultados. Para la prevención de la violencia, los proyectos tuvieron buenos resultados en la sensibilización cuando incluyeron a las personas beneficiarias en el desarrollo del plan de estudios y cuando los materiales abarcaban procesos de socialización muy arraigados que conllevan normas de género desiguales. Para llevar la sensibilización a la acción y eliminar la VCMN, los resultados mostraron una mejora en los resultados deseados cuando proporcionaban vías alternativas y diferentes opciones a las partes beneficiarias.

Para mejorar la prestación de servicios para las personas sobrevivientes de violencia, los proyectos mostraron resultados positivos cuando ofrecían formación especializada a los proveedores de servicios, lo que supone una mejora en el desempeño del trabajo, garantizaban la participación dirigida de los proveedores de servicios y seleccionaban los socios proveedores de servicios de forma minuciosa. También aumentó la capacidad de los proveedores de servicios para eliminar la VCMN cuando los proyectos les proporcionaban material de apoyo. Desde el punto de vista de la demanda, el uso de los servicios mejoró cuando los proyectos trabajaban con sobrevivientes de violencia para romper las últimas barreras, como no tener dinero o apoyo social para recurrir a los tribunales a presentar cargos contra los agresores.

Por último, para reforzar la respuesta institucional y eliminar la VCMN, los proyectos se realizaron con éxito cuando las personas encargadas de la toma de decisiones tenían un papel protagonista en la formulación de políticas y eran pertinentes para las poblaciones locales a las que prestaban servicio. Los proyectos mejoraban la eficacia de las respuestas institucionales para eliminar la VCMN cuando identificaban cuellos de botella en el sistema y diseñaban soluciones.

También se debatieron los principales desafíos. El primero es garantizar la sostenibilidad de las sesiones de formación y campañas puntuales, especialmente para las poblaciones itinerantes, como las personas refugiadas o las trabajadoras sexuales. Se plantea otro desafío cuando el proyecto se centra en la sensibilización, pero no concibe actividades para mejorar la agencia.

A nivel comunitario, había varias estrategias prometedoras. En primer lugar, los proyectos tenían

una mayor capacidad para implementar actividades de prevención cuando el diseño del proyecto incluía la participación temprana con partes interesadas importantes en la comunidad. En segundo lugar, consultar a las personas beneficiarias las decisiones fundamentales del proyecto fue crucial para que las actividades de prevención se llevaran a cabo con éxito, con las consiguientes implicaciones para la sostenibilidad de los resultados del proyecto. En tercer lugar, involucrar a las partes interesadas que cuentan con legitimidad y autoridad en la comunidad trajo consigo un aumento del entusiasmo con respecto a las actividades de los proyectos. En cuarto lugar, la creación de redes y espacios seguros en los que las y los miembros puedan compartir y difundir información e ideas con naturalidad, sobre todo, en circunstancias en las que reunirse sea difícil o esté prohibido, puede ser una vía importante para eliminar la VCMN. En quinto lugar, las personas beneficiarias valoraban los proyectos que incluían orientación psicosocial para las comunidades afectadas por la violencia. Por último, involucrar a hombres y niños como partes interesadas y aliados activos en las actividades de los proyectos fue un componente clave de varios proyectos.

Entre los principales desafíos, cabe destacar cinco: la persistencia de normas de género desiguales, el riesgo de que algunas actividades pasen desapercibidas, la incapacidad de los proyectos para controlar las prácticas de las zonas vecinas que puedan afectar a las actividades de los proyectos, la divergencia de los valores entre el personal de primera línea y las personas que participan en los proyectos, y las personas que lideran las comunidades, que son eficaces como formadoras/es, pero no para llevar a cabo tareas administrativas (importantes).

A nivel estructural, entre las principales estrategias prometedoras se encuentran la creación de directrices y políticas, el trabajo en coordinación con los departamentos gubernamentales para garantizar su futura participación en un determinado proyecto y el establecimiento de centros especializados para las víctimas de la violencia.

Pregunta 2: ¿Qué nos está enseñando el Fondo Fiduciario de la ONU en cuanto a las evaluaciones de los proyectos sobre el impacto?

Esta sección abarca los impactos intencionados y no intencionados de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU. En primer lugar, tiene en cuenta tres impactos intencionados: a) el aumento de la identidad propia entre las sobrevivientes a la violencia, b) el aumento de la autoeficacia entre las sobrevivientes a la violencia y c) la reducción de la violencia.

Impactos intencionados

Impactos intencionados

Aumento de la identidad propia

Aumento de la autoeficacia

Reducción de la violencia

Aumento de la identidad propia

Algo que se repitió en todos los proyectos fue el aumento de la identidad propia entre las participantes de los proyectos, sobre todo, entre las sobrevivientes de comunidades marginales. Cuando hablamos de identidad propia, nos referimos al reconocimiento de nuestro propio potencial y nuestras cualidades como individuos, especialmente, en lo que respecta al contexto social. Para las personas beneficiarias de comunidades marginadas, mejorar la identidad propia es un paso muy importante para combatir el estigma social y sentirse empoderadas. Las siguientes citas describen los resultados positivos para las beneficiarias.

Aprendí a vivir con libertad, con más seguridad en mí misma y sin estigma.

Una mujer lesbiana de 20 años, Tailandia, ciclo 18

Me ayudó [el proyecto] a ser más consciente de los estereotipos y la discriminación que existen sobre las mujeres indígenas.

Colombia, ciclo 20

Mejoras en la autoeficacia

Las participantes no solo mejoraron su identidad propia, sino también su autoeficacia. La Asociación Estadounidense de Psicología define la autoeficacia como «la creencia de una persona en su capacidad de llevar a cabo los comportamientos necesarios para producir ciertos logros en su desempeño. La autoeficacia refleja la confianza en la capacidad de la persona para ejercer control sobre su propia motivación, su comportamiento y el entorno social».¹⁶

Las principales beneficiarias mostraron una mayor confianza en sus capacidades y un mayor control sobre su entorno.

¹⁶ Véase: www.apa.org/pi/aids/resources/education/self-efficacy.

Para mí, el proceso de ser facilitadora y coordinadora cambió mi vida porque me di cuenta de las capacidades que tengo.

Guatemala, ciclo 18

A través de la participación en las actividades de intervención, las sobrevivientes aprendieron a arrebatarse el control a sus parejas agresoras y tomaron el mando de sus pensamientos y acciones. Ahora, encajan de formas diferentes los mismos comportamientos de sus parejas, lo que lleva a un mayor sentido de control y bienestar.

Cuando me divorcié, dependía de su pensión alimenticia. Ahora he llegado a un punto en el que la pensión no significa tanto para mí y no puede chantajearme.

Serbia, ciclo 20

Las personas beneficiarias secundarias también expresaron un aumento de la autoeficacia. Por ejemplo, en el proyecto de la República Democrática del Congo, ciclo 19, el personal sanitario que recibió formación sobre la documentación adecuada de los casos de violencia sexual afirmó que se sentía más seguro testificando en los tribunales.

La mejora en la identidad propia y la autoeficacia es muy importante, porque el punto de partida para la mayoría de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU es ayudar a las personas beneficiarias a tomar conciencia de su propio potencial para escapar de la violencia o prevenirla. En todos los proyectos, las personas beneficiarias describen cómo, antes de la intervención, eran menos seguras de sí mismas o tenían una menor sensación de control sobre sus vidas. Romper las barreras consigo mismas significa romper las futuras barreras para la acción, un proceso crítico para el cambio.

Reducción de la violencia

A la hora de considerar los impactos en la reducción de la violencia, existe una advertencia. En comparación con los datos obtenidos sobre los impactos en la autoestima, la autoeficacia y el empoderamiento en general, que eran comunes en todos los informes, solo 14 de 30 informes de evaluación (el 53 %) incluían datos sobre la reducción de la violencia. Algunos tenían datos «directos», como informes con cambios entre los datos de referencia y los datos finales comunicados por las propias personas beneficiarias sobre las percepciones de la violencia entre las mismas beneficiarias, o datos administrativos (p. ej. informes policiales), que mostraron una reducción de los incidentes denunciados a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el proyecto de Malawi, ciclo 20, empleó informes policiales nacionales para demostrar la bajada de los casos de violencia sexual en los cuatro distritos en los que se llevó a cabo.

Otras personas encargadas de la evaluación expusieron que, aunque sea lejano, mostrar un conocimiento más profundo y mejorar las actitudes es el camino que se debe seguir para reducir

la violencia. Las dos citas que aparecen a continuación, de Guatemala, ciclo 20, establecen la relación de forma eficaz.

No se podrá reducir la violencia a menos que las mujeres sean conscientes de que la violencia consiste en la violación de los derechos humanos y del derecho a vivir sin violencia.

Aunque no podamos hablar de una reducción de la violencia, sí podemos afirmar que cada vez más mujeres denuncian la violencia, que hay una mayor visibilidad de la cuestión de la violencia contra las mujeres y que se investigan los casos de violencia contra las mujeres.

Entrevista con el personal del proyecto, Guatemala, ciclo 20

El personal del proyecto y las personas encargadas de la evaluación también adujeron que es necesario mejorar la prestación de servicios para reducir la violencia. Por ejemplo, en la República Democrática del Congo, ciclo 19, los datos mostraron una mejora en la documentación médica y jurídica de los delitos contra las mujeres. Como explicó el personal del proyecto, la mejora en la documentación «es un reflejo de los cambios que tienen un impacto directo en la capacidad de las sobrevivientes para buscar justicia (un paso fundamental en la eliminación de la violencia contra las mujeres)».

Si los datos finales muestran un aumento en los casos de violencia entre las personas beneficiarias que han denunciado por sí mismas, esto puede entenderse como un éxito de la intervención, no un fracaso. En Afganistán, por ejemplo, los casos de violencia aumentaron al final del proyecto. Puesto que la intervención había formado a las mujeres de sus derechos y les informó sobre los diferentes tipos de violencia, es muy posible que, al final, las mujeres hablaran más sobre sus experiencias, algo que se reflejó en los datos como un aumento en los casos de violencia.

Recuadro 3. Nota sobre la medición de la reducción de la violencia sufrida por las mujeres (o ejercida por los hombres)

A nivel metodológico, 14 de los 30 informes aportaron evidencia sobre la reducción del sufrimiento de violencia por parte de las mujeres. Las personas encargadas de la evaluación emplearon diferentes enfoques metodológicos. Uno de ellos era observar un cambio en los casos de violencia o percepciones de violencia notificados por las propias víctimas entre los datos de referencia y los datos finales. No obstante, las mediciones facilitadas por las propias beneficiarias son problemáticas, y es difícil interpretar los datos con tales mediciones. Algunas de las personas encargadas de la evaluación emplearon con eficacia mediciones de los procesos en lugar de utilizar solo la medición de los resultados. Aplicaron datos cualitativos para explicar los resultados de los datos cuantitativos o evitaron las mediciones de los resultados para demostrar el proceso del cambio. El uso de los lugares de control podría ser una forma eficaz de superar los desafíos de los datos facilitados por las propias mujeres, pero esta estrategia no se empleó adecuadamente por ninguna de las personas encargadas de la evaluación. Las mejores evaluaciones se basaron en datos procedentes de diferentes fuentes y datos triangulados para aportar un conocimiento más exhaustivo de la reducción de la violencia.

En general, las personas encargadas de la evaluación y la implementación deberían ser prudentes en el uso de la reducción de la violencia como la única métrica para evaluar la eficacia de una intervención. Como queda demostrado en este informe, los diferentes resultados intermedios y las condiciones previas para la reducción de la violencia son igual de importantes a la hora de comprender la eficacia y el potencial para tener impacto. Asimismo, algunas personas encargadas de la evaluación (p. ej. Chile, ciclo 20) hacen bien en cuestionar si el objetivo del proyecto de la reducción de la violencia es demasiado ambicioso para ser objeto de evaluación. Afirman que, para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas, se requiere una transformación cultural y debería evaluarse una intervención que dure de dos a tres años sobre la base de unos objetivos más modestos.

En un informe de Camboya, ciclo 19, las muestras cuantitativas demostraron que los productos dirigidos a las mujeres y los hombres de la comunidad no tuvieron un efecto muy reseñable en los cambios en el comportamiento o la actitud. Por ejemplo, el 70 % de las principales beneficiarias siguió creyendo que estaba justificado que los hombres las castigarán. Aunque el 80 % de las mujeres y el 70 % de los hombres de los municipios destinatarios tenía acceso a material de IEC, solo el 13 % de las mujeres y el 30 % de los hombres afirmaron haber notificado casos de violencia.

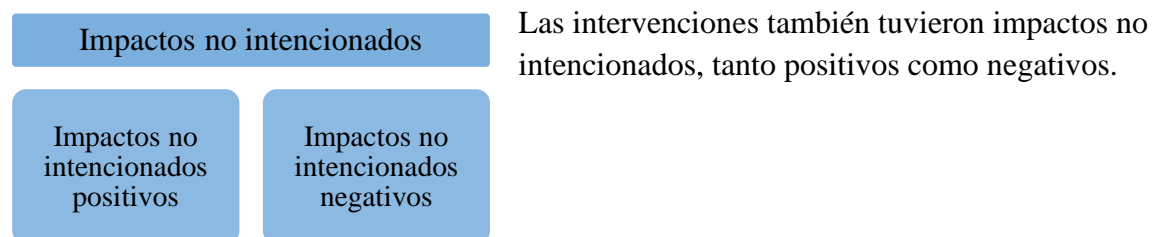
En general, la evidencia indica que las actitudes han cambiado poco o nada a raíz de las actividades. Atendiendo únicamente a la evidencia cuantitativa, se podría concluir que el proyecto no alcanzó los objetivos previstos. No obstante, la evidencia cualitativa aportó ciertos matices. Los grupos focales que se pusieron en marcha entre las mujeres al final del proyecto reflejaron que se mostraban más abiertas a hablar sobre sus vidas y experiencias. Al principio, las mujeres parecían depender más de actores externos para intervenir en los casos de violencia doméstica, como ONG, la policía y las autoridades locales. Los debates finales pusieron de manifiesto que las mujeres se apoyaban más entre ellas. Habían creado redes informales de mujeres para proporcionar apoyo en la lucha contra la violencia en el hogar. Las mujeres expresaron su gratitud por estas redes de mujeres, así como por los representantes locales de las mujeres.

Al principio del proyecto, había un conocimiento limitado de los servicios que se encargan de las denuncias de sus maridos, del alcoholismo o de los casos de agresiones físicas. No sabían que los servicios incluían la asistencia jurídica. Al final del proyecto, las mujeres se expresaban mejor. Reconocieron los comités municipales para las mujeres y las niñas y los niños como los principales puntos de contacto para las mujeres víctimas de la violencia y se pusieron al corriente de todos los servicios que había a su disposición, como la orientación, la resolución de conflictos, la mediación y la asistencia jurídica.

A su vez, las mujeres y los hombres expresaron sus limitaciones a la hora de hablar sobre la violencia en el hogar y enfrentarse a esta. La vergüenza, el estigma y las nociones ortodoxas de la familia y el honor fueron un obstáculo para que los hombres y las mujeres emprendieran vías formales de recurso. Asimismo, las mujeres explicaron que sentían que todo el peso de ser agentes del cambio recaía sobre ellas; no obstante, en la mitad del proyecto, el programa se modificó adecuadamente para incluir a los hombres que habían ejercido de la violencia.

Este ejemplo muestra que los datos procedentes de diferentes fuentes permiten comprender la totalidad del alcance de la eficacia de un proyecto. Los datos cualitativos arrojaron luz sobre el tipo de cambio que había transcendido en la vida de las mujeres y sobre cómo el proyecto se había adaptado a las necesidades a través de la corrección durante el transcurso del mismo.

Impactos no intencionados



Impactos no intencionados positivos

Efectos indirectos para las organizaciones subvencionadas: mayor visibilidad como expertas técnicas en VCM

Los proyectos han dado visibilidad a las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU. Algunas de ellas se dieron a conocer como expertas técnicas en VCM. Las organizaciones subvencionadas obtuvieron un espacio en varios foros en los que se debatía la VCM. Por ejemplo, la OSC en Armenia fue seleccionada entre otras ONG para desarrollar mecanismos policiales y protocolos a fin de hacer cumplir las leyes contra la violencia

doméstica. El apoyo formal a los proyectos ha aumentado en algunos casos. Por ejemplo, se dispusieron clínicas especializadas para trabajadoras sexuales en Guatemala.

Efectos indirectos para las personas beneficiarias: mayor visibilidad en la toma de decisiones

Las personas beneficiarias del proyecto, sobre todo las que participaron en las actividades de los proyectos, obtuvieron una mayor visibilidad en los espacios de toma de decisiones. Por ejemplo, en El Salvador, ciclo 18, las mujeres del proyecto empezaron a ganar visibilidad como portavoces para sus gobiernos locales. En Ecuador, ciclo 19, las personas defensoras de las cuestiones de género ocuparon cargos públicos. En Armenia, ciclo 19, se le pidió a la ONG que desarrollara mecanismos para que la policía hiciera cumplir la ley sobre violencia doméstica.

Efectos indirectos para el sistema jurídico: mayor confianza y aumento del uso de la legislación nacional

En la República Democrática del Congo, las sobrevivientes empezaron a confiar más en el sistema jurídico cuando vieron que ayudaba a más mujeres como ellas. En Afganistán, algunas beneficiarias de los proyectos (mujeres refugiadas) recibieron formación como trabajadoras de divulgación comunitaria, y parte de la formación abarcaba la legislación nacional sobre la VCM. Las mujeres acudían a las trabajadoras de divulgación comunitaria si sufrían violencia doméstica, pero preferían la mediación en lugar de denunciar formalmente a sus agresores. Al principio, las trabajadoras de divulgación mediaban siguiendo las normas y prácticas tradicionales, pero una vez transcurrido cierto tiempo, empezaron a hacer un mayor uso de su conocimiento sobre la legislación.

Efectos indirectos para la policía: aceptación de las actividades de los proyectos

En Bangladesh, después de que el proyecto incluyera un programa para introducir a las alumnas en un programa de formación de artes marciales, la Jefatura de Policía de Netrokona organizó una formación en artes marciales similar para su propia plantilla.

Efectos indirectos en las instituciones gubernamentales: mayor coordinación para prestar apoyo a las sobrevivientes de violencia de género

En Camboya, después de que el personal empezara a sentirse más valorado por sus supervisoras/es, se creó un ambiente de trabajo más agradable y mejoró la coordinación para apoyar a las víctimas de la violencia.

Mejores efectos sociales para las niñas y los niños: mejora de la matriculación en los colegios y reducción del matrimonio infantil

En Guatemala, el proyecto ayudó a las trabajadoras sexuales sin documentar a obtener documentación oficial [residencia]. Como resultado, sus hijas e hijos pudieron matricularse en el

colegio. En Bangladesh, el aumento de la asistencia al colegio bajó las cifras del matrimonio infantil.

Efectos indirectos entre pares: mejora de la confianza y la solidaridad

Como resultado del proyecto que movilizó a las sobrevivientes en Azerbaiyán, se produjo un incremento de la confianza y aumentó la solidaridad entre las mujeres que habían sufrido violencia y acoso y las que no. En Liberia, un programa para animar a las personas líderes religiosas a que se manifestaran en contra de la VCMN se tradujo en una mejora de las relaciones entre los sacerdotes y los imanes.

Impactos negativos no intencionados

Impactos negativos de las «certificaciones»

La formación y las certificaciones pueden verse como la culminación del proyecto o como la muestra de que se han alcanzado los niveles exigidos de sensibilización en cuestiones de género. Como consecuencia, la igualdad de género se convierte en un «punto y final» en lugar de un proceso continuo de involucración. En Turquía, ciclo 19, los padres malinterpretaron los certificados que recibieron como muestra de haber obtenido un «estatus de padre ejemplar». En algunos casos, los padres utilizaron los certificados en contra de sus mujeres en los casos de divorcio.

Inseguridad entre las comunidades

Un proyecto basado en instituciones educativas de Bangladesh informó de que la inseguridad entre los niños aumentó cuando las niñas ganaron confianza en sí mismas. A veces, esta confianza generó malentendidos y llevó a la violencia física. En una ocasión, los niños se quejaron de que las niñas les estaban agrediendo. Un niño dijo lo siguiente:

Un día estaba paseando por el aula. Vi que algunas niñas de mi clase estaban agrediendo verbalmente a uno de mis amigos. Estaban empleando jerga coloquial para acosarle. Me acerqué y les pedí que parasen. Se enfadaron y me dijeron que me fuera. Cuando me negué a irme, una niña empezó a mordirme. Como ellas eran cinco y yo no soy muy fuerte físicamente, me costó escapar. Como soy un niño y se trata de mi reputación, no informé a los profesores, al comité de gestión del colegio ni a mis padres.

En un proyecto en El Salvador, una mujer recibió varias amenazas de violencia por llamar a la policía. Las sobrevivientes que participaron en los proyectos de Azerbaiyán, Guatemala y Camboya se enfrentaron a un rechazo por parte de sus comunidades por haber desafiado la institución «sagrada» de la familia. En Kenia, las niñas tenían miedo de ser repudiadas por sus familias si tomaban medidas contra la VCM. Y, finalmente, en Camboya, una mujer dijo que ellas cargaban con el peso de ser las únicas agentes del cambio.

Uso de métricas

Las denuncias pueden llegar a niveles muy bajos si se incentiva a las poblaciones para que tengan pocos casos de violencia doméstica, como ocurrió en Camboya, ciclo 19.

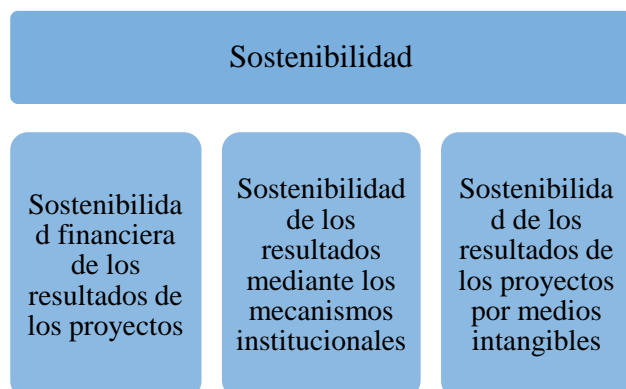
Recopilación de muestras de los impactos de los proyectos

La evidencia de los impactos intencionados muestra una mejora muy positiva entre las principales personas beneficiarias en relación con dos métricas que constituyen los pasos fundamentales y, quizás, los primeros pasos, para la eliminación de la VCMN. Algo que se repitió en todos los proyectos fue el hecho de que las intervenciones mejoraron tanto la identidad propia como la autoeficacia de las mujeres y las niñas. La mejora de la identidad propia es especialmente importante entre las comunidades marginales, como mujeres indígenas y trabajadoras sexuales, porque el hecho de que su identidad esté marginada es una barrera en sí misma para reconocer las violaciones de sus derechos y recurrir a la justicia. Un primer paso complementario es la mejora de la autoeficacia. Tener un mayor control sobre sus propias vidas, tanto a través del cambio de la percepción de las propias circunstancias como mediante cambios más objetivos (p. ej. conseguir ser económicamente independiente de una pareja agresora), también es clave para la prevención y la eliminación de la violencia.

En general, la evidencia era menos sólida en lo que respecta a la reducción de los casos de violencia, si bien algunas personas encargadas de la evaluación detectaron cambios entre los datos iniciales y finales sobre las percepciones o los casos que denunciaron las propias mujeres. También se utilizaron los datos administrativos para mostrar una tendencia descendente.

Los proyectos tuvieron varios impactos no intencionados, tanto positivos como negativos. Los impactos positivos abarcaban la mejora de la visibilidad para las organizaciones subvencionadas y las personas beneficiarias, un aumento generalizado de la confianza en el sistema jurídico por parte de la comunidad en su conjunto, una mayor aplicación de la legislación nacional, la aceptación de las actividades de los proyectos por parte de los funcionarios del gobierno, una mayor coordinación entre los funcionarios del gobierno y un repunte en la matriculación en los colegios de los hijos y las hijas de las personas beneficiarias principales, un descenso en los índices del matrimonio infantil, un aumento del apoyo entre pares entre las personas líderes religiosas y una mayor comprensión de la violencia doméstica por parte de las mujeres que no la han sufrido. Entre los impactos negativos se encuentran el uso de los certificados otorgados a los padres por la crianza conjunta en los casos de divorcio, el rechazo a las mujeres que desafiaron a sus agresores y la sensación de cargar constantemente con el peso de ser agentes del cambio por parte de las mujeres.

Pregunta 3: ¿Qué nos están enseñando los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU sobre la sostenibilidad?



Esta sección se centra en la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Muchas de las personas encargadas de la evaluación señalaron que no es suficiente llevar a cabo una evaluación al cabo de dos o tres años realizando las actividades de los proyectos para analizar si los resultados de la intervención han sido constantes. Debido a las normas financieras específicas del Fondo Fiduciario de la ONU, lo ideal es que la

evaluación se ejecute y se pague en un plazo de dos meses desde la finalización del proyecto. Teniendo esto en cuenta, consideramos la medida en la que los proyectos consiguieron demostrar la sostenibilidad. Primero, destacamos aquellos resultados de los proyectos que pueden asegurar la financiación para que las actividades continúen o se amplíen a nuevas áreas. A continuación, tenemos en cuenta los resultados que se apoyan en los mecanismos institucionales, como los casos en los que las diferentes partes interesadas adoptaron los enfoques o procesos de los proyectos. Y, por último, nos centramos en las formas intangibles con las que se han mantenido los resultados de los proyectos.

Sostenibilidad financiera de los resultados de los proyectos

Algunos proyectos desarrollaron sus actividades de intervención mediante redes robustas, como Liberia, ciclo 18, y Turquía, ciclo 19. En ambos casos, las redes fueron anteriores a los proyectos que recibieron ayuda del Fondo Fiduciario de la ONU, y fue posible aprovecharlas para asegurar nuevas fuentes de financiación. En Turquía, se recibió nueva financiación para ayudar a las redes de los padres. En Liberia, la coalición entre religiones recibió nuevos subsidios para establecer más coaliciones religiosas en nuevos condados. Gracias al continuo apoyo financiero, fue posible mantener y ampliar las actividades.

Sostenibilidad de los resultados mediante los mecanismos institucionales

Algunos proyectos contemplaron formas para superar el desafío de las sesiones de formación puntuales, como la posibilidad de integrar módulos de formación en los planes de estudios existentes. Por ejemplo, en Armenia, un módulo de formación creado por el proyecto ahora forma parte del plan de estudios de la academia de policía y de los estudiantes de trabajo social. Algunos proyectos que se utilizan como métodos para la formación de formadores y formadoras pueden replicarse, de forma que sirvan como apoyo a los resultados de los proyectos entre las nuevas personas beneficiarias. En Malawi, un módulo de formación de formadores y formadoras puede escalarse a nuevas provincias.

Varios proyectos redactaron útiles documentos sobre normativas y manuales que las

instituciones pueden seguir utilizando. Por ejemplo, el proyecto de Bangladesh confeccionó las directrices normativas contra el acoso sexual en los centros educativos. El proyecto de Camboya diseñó una normativa contra el acoso sexual en el entorno laboral. El proyecto de Serbia elaboró un manual completo sobre cómo establecer un centro para las víctimas de la violencia sexual. Aunque sea posible mantener un proyecto y sus resultados al término del periodo de la subvención, es importante dejar documentación, ya que podría tener un gran valor en el futuro.

Otras formas de mantener los resultados incluyen el desarrollo de un prototipo satisfactorio, como la creación de centros para víctimas de la violencia sexual en Serbia. Por su parte, el proyecto de Azerbaiyán logró la aprobación institucional y el reconocimiento de su exitoso modelo de refugio para víctimas de la violencia. Las partes interesadas gubernamentales se sensibilizaron con el modelo y se debatió en el Parlamento. Esto indica un cambio en las actitudes hacia la VCM entre las partes interesadas gubernamentales, pero todavía queda mucho trabajo por hacer.

Varios proyectos crearon grupos comunitarios. El proyecto de Liberia garantizó la sostenibilidad porque el grupo comunitario también constituía un grupo de ahorro incentivado para reunirse incluso tras la finalización del proyecto.

Sostenibilidad de los resultados de los proyectos por medios intangibles

Cuando las comunidades sienten que les «pertenecen» los enfoques o los resultados de los proyectos, es más probable que se haga un uso continuado. Por ejemplo, varias personas que participaron en los talleres para crear una guía práctica de VCM para las personas líderes religiosas de Liberia expresaron que el «producto» les pertenecía. Habían formado parte de la creación y seguirían utilizándolo. Otras personas beneficiarias dijeron que las formaciones les habían empoderado y, puesto que su mentalidad había cambiado, los resultados del proyecto se quedarían con ellas para siempre.

Me he prometido a mí misma que seguiré aplicando todas las cosas que he aprendido en el colegio porque me hacen bien y me ayudan en la vida.

Colombia, ciclo 20

Recopilación de muestras de sostenibilidad

Un camino hacia la sostenibilidad financiera (medida por la capacidad de asegurar nueva financiación) pasa por la creación de redes de personas beneficiarias. En dos proyectos, las redes fueron capaces de obtener nuevos subsidios para continuar con su trabajo. Los proyectos también mantuvieron los resultados al institucionalizar los esfuerzos realizados en los proyectos, por ejemplo, al garantizar que un plan de estudios se integrara en el plan de estudios para la policía o el trabajo social mediante la creación de documentos sobre normativas (p. ej. normativas contra el acoso sexual o el acoso en el lugar de trabajo) o la implementación de un prototipo que demuestre el valor de las estrategias de intervención. El aumento de la pertenencia de los

enfoques de los proyectos también aumenta la sostenibilidad. Puesto que las estrategias tienen valor para las personas que participan en los proyectos, se usarán una y otra vez.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU, por su naturaleza competitiva y orientada a la demanda de la concesión de las subvenciones, constituyen un conjunto de datos único que representa la diversidad de los programas de la sociedad civil, que trabajan para eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas. La expansión geográfica, los tipos de entornos, la variedad de los grupos comunitarios involucrados y la diversidad de los enfoques proporcionan una amplia evidencia de las estrategias prometedoras, así como de las oportunidades y los desafíos fundamentales del trabajo en este ámbito. Estas evidencias, en su conjunto, constituyen un valioso recurso para quienes tienen interés en ampliar su conocimiento sobre el ámbito de la EVCMN y para que las y los profesionales aprendan de las experiencias de otras personas sobre el terreno.

De este metaanálisis se extraen estrategias prometedoras fundamentales sobre la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de los proyectos al analizar de forma exhaustiva 30 informes de evaluación de gran calidad elaborados por las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU y las OSC. A continuación, se exponen algunas de las conclusiones y recomendaciones más importantes que se han desarrollado a través de este análisis independiente:

EFICACIA

Conclusión 1: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU, independientemente de la forma de violencia que aborden o de su entorno, promueven actitudes y creencias positivas de manera eficaz. Sensibilizan sobre cuestiones de EVCMN a nivel individual y proporcionan importantes lecciones sobre cómo llevar esa sensibilización a la acción.

El enfoque del análisis es único, ya que traza el recorrido desde un cambio en la actitud, las creencias y las normas que está encaminado a la acción, y arroja luz tanto sobre las oportunidades como las limitaciones de la acción individual cuando se trata de proyectos EVCMN. El análisis concluye que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que presentan los siguientes elementos en su diseño tienen más probabilidad de alcanzar de forma eficaz sus objetivos orientados a la acción o de eliminar la VCMN a nivel individual. Aportan información sobre el contexto al diseño del proyecto; involucran a mujeres, niñas y comunidades para crear los materiales de la formación de forma conjunta; facilitan a los proveedores de servicios formaciones personalizadas y orientadas a las necesidades; involucran a las partes interesadas de forma intencionada y dirigida; e identifican de forma proactiva las últimas barreras para la acción (materiales o normativas) y trabajan para reducirlas. Por otro lado, los proyectos que incluyen sesiones de formación y campañas puntuales e independientes o que trabajan con un guion homogeneizado para todas las partes interesadas pueden aumentar la sensibilización individual y provocar un cambio en las actitudes a corto plazo, pero es menos probable que motiven cambios en los comportamientos y mantengan los aprendizajes. Los proyectos que han adoptado un

enfoque en cascada (formación de formadoras y formadores) en lugar de formaciones puntuales tienen una mayor probabilidad de eficacia a la hora de generar acción a nivel individual, sobre todo cuando se trabaja con poblaciones itinerantes o remotas, a las que no se puede acceder varias veces.

Recomendación 1: Las sesiones de formación y sensibilización, que fomentan actitudes equitativas de género a nivel individual, son la pieza clave de la programación para la EVCMN. No obstante, para lograr el cambio de forma eficaz, deben diseñarse o adaptarse desde la base, con llamamientos a la acción claros y cambios en el comportamiento.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Involucrar a posibles personas beneficiarias desde el principio, es decir, desde **el inicio del proyecto**, de forma que las estrategias, los materiales y los mensajes se ajusten al contexto sociocultural de las personas que reciben la formación y se correspondan con las preocupaciones específicas de las poblaciones beneficiarias.
- Pasar de objetivos orientados a la sensibilización a objetivos orientados a la acción en la **teoría del cambio** y facilitar vías de cambio cuya implementación sea pertinente, práctica y viable.
- Garantizar que, como **estrategia de proyecto**, el aumento de la sensibilización vaya más allá de una campaña o formación puntual, y que sea compatible con una estrategia a largo plazo para lograr una involucración continua y en cascada con las partes interesadas para motivar la acción.
- Anticiparse a los posibles riesgos de las actividades de intervención (p. ej. estigmatización inadvertida de las sobrevivientes) y diseñar estrategias de **reducción del riesgo**.
- Emplear mensajes específicos a nivel local con los que quienes participan puedan identificarse inmediatamente; documentar qué funcionó y que falló a la hora de crear mensajes apropiados debería ser parte del **seguimiento, la evaluación y el aprendizaje del proyecto**.
- Tener en cuenta la eliminación de las últimas barreras para la acción en los **presupuestos del proyecto** (p. ej. tiempo, competencias, transporte o recursos), porque podría aumentar la sensibilización, pero la *capacidad* de actuar podría estar limitada por otros factores.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) revisar la sección de riesgos de las propuestas para garantizar que permita un análisis exhaustivo de los riesgos programáticos y las tácticas de mitigación; b) incluir más pautas o formación sobre la gestión o la reducción del riesgo en la formación y el manual de organizaciones subvencionadas (en la actualidad, no existe una sección específica sobre la gestión del riesgo; c) facilitar ejemplos sobre los resultados orientados a la acción (cambio en los comportamientos de búsqueda de ayuda, etc.); d) estimular proyectos para documentar las adaptaciones y los mensajes en primera línea; y e) defender los presupuestos para imprevistos a fin de derribar las últimas barreras en todos los proyectos, pero, sobre todo, en los proyectos con grupos marginales.

Conclusión 2: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han adoptado varias estrategias eficaces para cambiar las normas sociales perjudiciales en relación con la VCMN, pero es difícil cambiar las normas que están muy arraigadas en tres años.

Para aquellas personas que trabajan en la eliminación de una norma perjudicial o difícil de erradicar, la acción colectiva cobra una importancia vital. Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han empleado varias estrategias para superar este desafío, entre las que se incluyen los enfoques de activismo y movilización comunitarios; el establecimiento de una nueva norma positiva; o visiones y vías alternativas para las relaciones. El análisis también señala los riesgos de trabajar con normas difíciles de erradicar, como los casos en los que los mensajes o las formaciones de EVCMN no tienen repercusión en la comunidad, o cuando las personas que forman parte de la comunidad no quieren enfrentarse a las sanciones negativas que conlleva infringir la norma. Esto podría ocasionar que la norma pase inadvertida en lugar de desaparecer. Además, la cuestión de repercusión/discrepancia de los valores y los mensajes entre las personas que trabajan en proyectos de primera línea y las comunidades suele surgir con frecuencia en las evaluaciones. Algunos proyectos han justificado esto con eficacia mediante debates abiertos y continuos y actividades de divulgación en las organizaciones.

Recomendación 2: El cambio de las normas sociales en lo que respecta a la EVCMN es crucial para que se produzca el cambio a escala, pero requiere tiempo y competencias, así como una profunda participación comunitaria.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al considerar una breve revisión bibliográfica del cambio de las normas en los programas de VCMN en contextos similares como parte del **inicio del proyecto**. Esta medida puede ayudar, sobre todo, a las organizaciones que trabajan para cambiar estas normas en la programación y la medición iniciales a fin de evitar errores comunes.
- Al garantizar la coherencia entre las normas y los valores de los trabajadores de primera línea y las normas y los valores que deben promoverse entre las comunidades mediante una autorreflexión crítica como parte del **inicio del proyecto**.
- Al trabajar con las comunidades para extraer gradualmente las normas sociales perjudiciales que están profundamente arraigadas e identificar oportunidades y barreras para la acción como el primer paso de la **estrategia del proyecto**. Por consiguiente, al diseñar o adaptar materiales y formación para trabajar junto con los participantes en la forma en que las mujeres están condicionadas desde pequeñas a aceptar un sistema de creencias que perpetúa las desigualdades de género a lo largo del ciclo de la vida.
- Al fomentar normas positivas, visiones alternativas y vías de las relaciones como una parte explícita de la **estrategia del proyecto**.
- Al anticiparse a los riesgos inadvertidos del cambio en las normas sociales, por ejemplo, los riesgos de pasar desapercibidas y tenerlos en cuenta con estrategias de **reducción del riesgo**.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) considerar la provisión de fondos para proyectos más largos (al menos cuatro años en vista del tiempo que se requiere para que cambien

las normas sociales); b) revisar la política de ampliación sin coste para los proyectos a fin de ofrecer una mayor flexibilidad cuando esté justificado; c) ajustarse a lo que parezca viable para el tamaño o la experiencia de una OSC en lugar de ser demasiado ambiciosos (p. ej. revisar las pautas para diseñar los objetivos del proyecto); y d) crear vínculos con intervenciones para el cambio de normas o redes que ya se han probado, como la Comunidad para Entender Ampliación (CUSP, por su siglas en inglés).¹⁷

Conclusión 3: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que se anticipan a las barreras para la acción durante el ciclo de vida de un proyecto han sido eficaces a la hora de propiciar la acción colectiva para la EVCMN.

Los proyectos han sido eficaces en la transición de la sensibilización a la acción colectiva en aquellos casos en los que: a) buscaron la participación temprana de las partes interesadas de la comunidad, a menudo, mediante un plan de defensa previo a la implementación, b) fueron más allá de las «consultas» y se basaron en la colaboración activa de las personas beneficiarias principales y secundarias en las decisiones del proyecto; y c) crearon y utilizaron redes y espacios seguros para movilizarse y difundir la información en las comunidades, sobre todo cuando reunirse era difícil o estaba prohibido. Los proyectos que no tratan a la comunidad o los grupos específicos de la comunidad como un bloque (p. ej. la juventud), sino que consideran variaciones de subgrupos (p. ej. personas jóvenes refugiadas frente a personas jóvenes desplazadas internamente) tienen una mayor probabilidad de estimular la acción colectiva.

Recomendación 3: Al igual que ocurre con la instigación de la acción a nivel individual, el aumento de la sensibilización a nivel comunitario debería contemplar llamamientos a la acción colectiva claros y trabajar para reducir las barreras de dicha acción antes, durante y después de la implementación del proyecto.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al anticiparse y planificar la variación en subgrupos, así como al diseñar diferentes modalidades para los subgrupos, p. ej. diferentes planes de estudios, mensajes y métodos de formación durante **el inicio del proyecto**.
- Al planificar la defensa previa a la implementación como una **estrategia del proyecto** en las comunidades a fin de sentar las bases para la participación anticipada y aumentar la admisibilidad del proyecto dada la sensible naturaleza de los proyectos EVCMN.
- Al identificar y crear redes y espacios seguros para movilizarse y difundir información, sobre todo, cuando reunirse es difícil o está prohibido, puede ser una buena **estrategia de proyecto**.

¹⁷ Se trata de un grupo de trabajo que consta de nueve organizaciones que trabajan por toda América Latina, África, el Pacífico, el Caribe y Asia Meridional; y cuenta con una sólida experiencia en la ampliación de las metodologías del cambio de normas sociales en diferentes contextos. Para obtener más información, visite: <https://salamandertrust.net/project/cusp-community-for-understanding-scale-up-case-studies-stepping-stones/> (en inglés).

- Al anticiparse a los riesgos inadvertidos de la acción colectiva, como la captura por la élite, la política local o el rechazo de la comunidad y cómo estos podrían afectar a la participación del proyecto, y al abordarlos mediante estrategias de **reducción del riesgo**.
- Mediante los planes de **sostenibilidad**, al definir llamadas de atención claras a la acción colectiva para la EVCMN que vayan más allá de la vida del proyecto. Identificar a quienes luchan por afianzar las intervenciones puede seguir mejorando la pertenencia y sostenibilidad de la comunidad.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) procurar recordar a las organizaciones subvencionadas que consideren si existe la necesidad de prestar especial atención a diferentes estrategias para los subgrupos en categorías de personas beneficiarias antes de extenderla a tipos de personas beneficiarias totalmente nuevos; b) asegurarse de que la guía sobre las estrategias de reducción del riesgo tiene una sección para que los proyectos se anticipen o tengan en cuenta las barreras para la acción; c) facilitar ejemplos en la guía sobre estrategias prometedoras de las que se han valido los proyectos para garantizar que se cumplen los objetivos de acción colectiva (p. ej. defensa previa a la implementación, colaboración activa de las personas beneficiarias, creación de redes, estar en sintonía con la variación de subgrupos, etc.); y d) elaborar una guía sobre las estrategias de salida para que los proyectos se anticipen y planifiquen las actividades de intervención con la mirada puesta en la forma de mantener los resultados.

Conclusión 4: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU son eficaces a la hora de trabajar con las personas beneficiarias secundarias en la mejora de la prestación de servicios y de reforzar la respuesta institucional cuando las estrategias de colaboración de los proveedores de servicios y las personas responsables de las políticas están bien planificadas y enfocadas y son pertinentes.

Los proyectos que adoptan un enfoque holístico para eliminar la VCMN están en consonancia con las prioridades de financiación del Fondo Fiduciario de la ONU. La inclusión de las personas beneficiarias secundarias es el eje central de las estrategias de intervención. Los proyectos trabajan con un amplio espectro de personas beneficiarias secundarias que abarcan entornos como la atención médica, el gobierno, los servicios jurídicos, los entornos laborales y educativos y las instituciones religiosas y tradicionales. Colaborar con estos ámbitos ha sido muy fructífero, sobre todo, para mejorar la prestación de servicios y reforzar las respuestas institucionales a las sobrevivientes de violencia cuando los proyectos: a) sopesaron minuciosamente el número de personas beneficiarias secundarias que debían incluirse, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles; b) examinaron detenidamente si la persona beneficiaria secundaria tenía la capacidad para participar en las actividades previstas en el proyecto; y c) diseñaron la formación y otras actividades de forma que estuvieran dirigidas a los proveedores de servicios y los encargados de las políticas, y fueran prácticas y pertinentes.

En concreto, otros hallazgos más detallados sobre el apartado c) anterior muestran que las personas beneficiarias secundarias cambiaron sus actitudes hacia la VCM y tomaron medidas para ayudar a las sobrevivientes cuando las actividades de los proyectos: aumentaron las habilidades de los proveedores y las competencias de trabajo, retiraron los cuellos de botella

institucionales, facilitaron recursos materiales a los proveedores de servicios, crearon políticas y pautas útiles e hicieron «peticiones» específicas a las personas encargadas de las políticas.

El servicio específico que las sobrevivientes consideraron beneficioso fue el asesoramiento psicosocial. Esto pone de relieve la importancia de las intervenciones de salud mental.

Recomendación 4: Los proyectos deben diseñar, gestionar y planificar los términos de la colaboración con los proveedores de servicios y las personas encargadas de las políticas detenidamente para que las «peticiones» sean pertinentes, prácticas y viables, tanto para la persona encargada de la implementación como para la persona beneficiaria secundaria.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al incluir el proceso de consulta para que los proveedores de servicios determinen su capacidad para participar plenamente en las actividades del proyecto durante el **inicio del proyecto**.
- Al considerar minuciosamente qué (y cuántas) personas beneficiarias secundarias deben formar parte de **la estrategia del proyecto** atendiendo al tiempo y los recursos disponibles.
- Al vincular las actividades del proyecto a las necesidades específicas de los proveedores de servicios como parte de la **estrategia del proyecto** por involucrar a los proveedores de servicios.
- Al vincular las actividades del proyecto para definir de forma clara los objetivos de las políticas como parte de la **estrategia del proyecto** por involucrar a las personas encargadas de la toma de decisiones en entornos gubernamentales.
- Al pasar de objetivos orientados a la sensibilización a objetivos orientados a la acción en la **teoría del cambio** y facilitar vías de cambio cuya implementación sea pertinente, práctica y viable.
- Al valorar las mejoras en la salud mental de las sobrevivientes e invertir en orientación psicosocial como parte de la **estrategia del proyecto**.
- Al anticiparse a los riesgos de la falta de colaboración por parte de los proveedores de servicios y las personas encargadas de la toma de decisiones en las **estrategias de reducción del riesgo**.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) revisar la guía del Fondo Fiduciario de la ONU sobre el diseño de los proyectos para asegurarse de que la preferencia por proyectos multisectoriales y holísticos no deriva en un exceso de ambición; b) revisar la guía actual para las organizaciones subvencionadas sobre el diseño y la selección de los proyectos de las personas beneficiarias a fin de asegurar que las personas encargadas de la implementación de los proyectos no abarcan demasiado; c) animar a las organizaciones subvencionadas a analizar la capacidad de los proveedores de servicios antes de incluirlos en el proyecto d) facilitar ejemplos de objetivos orientados a las acciones y las actividades con los proveedores de servicios y las personas encargadas de las políticas, e integrarlos en la teoría del cambio; y e) fomentar que los proyectos incluyan orientación psicosocial profesional en sus actividades de intervención en los casos en los que las derivaciones no sean posibles.

Conclusión 5: Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU que se anticipan a los desafíos a los que se enfrentan las mujeres cuando reivindican su independencia y encuentran la forma de atenuarlos han resultado ser eficaces para reducir la VCMN.

Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU reconocen que dotar a las mujeres de mecanismos para hacer frente a la violencia que sufren en el día a día requiere tiempo. Las evaluaciones de los proyectos subrayaron la necesidad de ser conscientes del posible peso que pueden sentir las mujeres como «agentes del cambio», puesto que deben cargar con la responsabilidad de tomar medidas en sus comunidades. Una serie de estrategias prometedoras como las siguientes pueden ayudar a aliviar este peso: a) proporcionar redes de apoyo fuera de sus familias, b) ofrecer vías alternativas para desarrollar su independencia al margen de sus relaciones de maltrato y c) crear un entorno favorable para que las mujeres puedan hacerse oír.

En todos los proyectos, las mujeres han respondido de forma positiva a las intervenciones que han creado espacios seguros para las amistades y los grupos de apoyo mutuo para las mujeres. Estas redes informales de mujeres constituyen un sistema de apoyo esencial para las mujeres a nivel comunitario y son especialmente útiles en sociedades muy patriarcales en las que se restringe la capacidad de las mujeres para desplazarse libremente o cuando se trabaja con subpoblaciones ocultas y vulnerables, como las trabajadoras sexuales. Estas redes se asientan sobre el principio de «la fuerza del número». El colectivo puede ofrecer apoyo cuando la carga individual de lograr el cambio pesa demasiado.

Las intervenciones realizadas con éxito también reconocieron que ciertas condiciones estructurales de las vidas de las sobrevivientes merman sus capacidades para tomar medidas. En estos casos, salvo que cambien las condiciones, es posible que las mujeres tomen conciencia y cambien las actitudes, pero sigan sin ser capaces de actuar según las formas de pensar que acaban de adquirir. Para abordar esto, las estrategias van del establecimiento de refugios para que vivan de forma independiente hasta el empoderamiento de las mujeres desde el punto de vista económico para que puedan vivir libres de sus parejas agresoras. Los proyectos que agradecen públicamente las contribuciones de las personas beneficiarias de los proyectos y las activistas en los espacios públicos ayudan a crear un entorno favorable para estas mujeres.

Un impacto no intencionado de proporcionar a las sobrevivientes de la violencia la oportunidad de ser agentes del cambio puede ser el aumento del sentimiento de inseguridad entre los hombres y los niños. Las mujeres sobrevivientes se enfrentan a violencia o amenazas de violencia por reivindicar sus derechos o pedir ayuda. Las niñas más jóvenes tienen miedo a que sus familias las repudien por reivindicar su independencia, mientras que el aumento de la seguridad en sí mismas puede llevar a malentendidos con los niños e incluso a violencia física. Los proyectos que se anticiparon a este desafío e incluyeron a hombres y niños como aliados para lograr el cambio social fueron capaces de evitar que su trabajo se percibiera como un juego en el que siempre ganan las mismas y los hombres pierden en favor de las mujeres.

Recomendación 5a: A la vez que se invierte en estrategias para ayudar a las mujeres a que se conviertan en agentes del cambio, los proyectos deberían prever mecanismos y estrategias dirigidos al apoyo continuo para aliviar el peso que las mujeres pueden sentir por ser las principales agentes del cambio.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al anticiparse, en **el inicio del proyecto**, al peso que puede recaer sobre las mujeres si son las únicas agentes del cambio y al encontrar mecanismos para aliviar ese peso.
- Al desarrollar redes informales entre las mujeres y una **estrategia de proyecto** eficaz para forjar relaciones positivas y sistemas de apoyo a nivel comunitario.
- Al valorar las contribuciones de las personas en público, p. ej. el conocimiento y la experiencia de las mujeres activistas como una **estrategia de proyecto** para dotarlas a ellas y a su trabajo de una mayor legitimidad, y al crear y permitir espacios y minimizar el posible rechazo social.
- Al considerar el empoderamiento económico de las mujeres como una **estrategia de proyecto** para abordar la EVCMN.
- Al involucrar a los hombres y niños como una **estrategia de proyecto** y considerarlos aliados en la consecución del cambio social.

Recomendación 5b: Los proyectos que emplean estrategias de empoderamiento económico deben garantizar que las mujeres sean capaces de preservar sus actividades más allá del ciclo de vida de la intervención.

Los proyectos que se centran en el empoderamiento económico de las mujeres pueden conseguir esto de las siguientes maneras:

- Al hacer una selección minuciosa de las mujeres para los programas de empoderamiento económico detectando y evaluando los intereses y las ambiciones frente a las limitaciones en **el inicio del proyecto**.
- Al garantizar que el proceso de selección sea transparente y esté a disposición de quienes participen en **el inicio del proyecto**.
- Incluir un componente de formación práctico que aborde las competencias básicas necesarias para dirigir un negocio (p. ej. fiscalidad y contabilidad, registros contables, aprovisionamiento, gestión de la cadena de suministro, etc.) puede ser una **estrategia de proyecto** útil para dotar a las mujeres de todas las competencias que necesitan.
- Al planificar una colaboración continua, aunque diferente, con las mujeres tras la finalización del proyecto para garantizar la **sostenibilidad**, como acompañar a las mujeres en las primeras fases de sus negocios. La incubación de empresas también es muy valiosa, ya que permite a las mujeres mantener sus negocios a lo largo del tiempo.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) revisar el diseño del proyecto y la sección de riesgos de las propuestas para asegurar que se presta atención a aliviar el peso de las mujeres como principales agentes del cambio; b) ofrecer ejemplos de estrategias de reducción del riesgo, como crear redes y proporcionar reconocimiento público; c) fomentar que los

proyectos incluyan a los hombres y los niños en las actividades de los proyectos; d) favorecer que los proyectos con objetivos de empoderamiento económico sean realistas a la hora de seleccionar a las mujeres que puedan establecer y mantener negocios; y e) promover que los proyectos con objetivos de empoderamiento económico incluyan componentes de nociones básicas sobre cómo dirigir un negocio.

IMPACTO

Conclusión 6: Casi la mitad de los proyectos han medido los impactos y observado una reducción en la VCMN ejercida por los hombres o sufrida por las mujeres, pero dichas evaluaciones se han medido de forma diferente, lo que muestra las dificultades de medir los objetivos VCMN en intervalos de tiempo breves y con recursos limitados. Sin embargo, cabe destacar que los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU han tenido impactos significativos en los agresores, la autoeficacia y la identidad propia, y han tenido consecuencias no intencionadas, tanto positivas como negativas. Esto refleja los efectos en cascada de las actividades de los proyectos más allá de los objetivos generales del proyecto.

En referencia al impacto, el metaanálisis trató de resolver la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la mejor forma de que las personas encargadas de la evaluación determinen si las actividades de la intervención han tenido un impacto en la EVCMN? Los datos revelaron algunos aspectos relevantes que se detallan a continuación: a) debido al breve periodo de la intervención de los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU y la programación de la evaluación (que se espera que tenga lugar cuando el proyecto esté a punto de concluir), las personas encargadas de la evaluación expusieron argumentos sólidos de que no era realista esperar grandes cambios en la reducción de la violencia; b) si los datos muestran que la violencia ha aumentado entre el periodo inicial y final, esto podría medirse como un éxito del proyecto, ya que más mujeres y niñas se han visto empoderadas para denunciar casos de violencia; c) cuando las personas encargadas de la evaluación aportan pruebas sobre la reducción de la violencia, emplean mediciones que pueden no ser las más fiables; y, por último, d) es posible que los datos cualitativos con preguntas abiertas sobre los procesos registren impactos de los proyectos que las preguntas cerradas sobre la reducción de la violencia en las encuestas cuantitativas pasen por alto. Una conclusión lógica que puede extraerse de estas cuestiones es que para los proyectos objeto de consideración de este metaanálisis, es apropiado medir el impacto del proyecto en los agresores para eliminar la violencia. El metaanálisis reveló dos indicadores que las personas encargadas de la evaluación suelen utilizar para medir los cambios: mejoras en la identidad propia y en la autoeficacia.

El aumento de la concepción positiva de la identidad propia es especialmente importante para algunos subgrupos de mujeres con los que trabajan los proyectos, como las trabajadoras sexuales, las mujeres transgénero y lesbianas y las mujeres indígenas. Estos grupos están marginados por la sociedad, estigmatizados por razón de su identidad, y se les hace sentir más indefensos frente a las personas que ejercen la violencia. Mejorar la identidad propia de las comunidades de mujeres marginadas es el primer paso importante hacia la reducción de la

violencia. También existen pruebas sólidas de que los proyectos han mejorado la autoeficacia de las personas beneficiarias, lo que sienta las bases para un cambio en el que las sobrevivientes se sienten más seguras y con el control de su entorno.

Los informes de evaluación documentan interesantes e importantes hallazgos sobre las consecuencias no intencionadas de las actividades de los proyectos, tanto positivas como negativas, que reflejan los efectos en cascada de las actividades de los proyectos mucho más allá de los objetivos establecidos.

No obstante, la evidencia no contempla las mediciones de la identidad y la eficacia *colectivas*. Dada la centralidad de los esfuerzos de movilización y la formación de redes en las actividades de intervención como estrategias prometedoras demostrables, es una oportunidad perdida para comprender mejor cómo los proyectos provocan cambios *sociales* y no solo individuales. Asimismo, de acuerdo con las conclusiones 1 y 3 anteriores, también sería útil medir la *acción colectiva* para especificar hasta qué punto la mejora de la sensibilización, el conocimiento y las competencias se traducen en acciones.

Puesto que este metaanálisis está limitado a informes de evaluación de final de proyecto, los próximos trabajos deberán ampliar su alcance para incorporar otros tipos de datos de proyecto, por ejemplo, informes de seguimiento periódico. Otra limitación para comprender el impacto es el hecho de que este metaanálisis solo abarque treinta proyectos, que es una pequeña fracción del número total de proyectos financiados por el Fondo Fiduciario de la ONU. A modo de visión general, solo en 2019, el Fondo Fiduciario de la ONU financió y gestionó 137 proyectos. La ampliación del conjunto de datos proporcionará un conocimiento más profundo de una serie de preguntas y temas que son de gran utilidad y relevancia para eliminar la VCMN.

Recomendación 6: La ampliación del alcance del conjunto de datos, así como de los tipos de datos, medidas y temas en los futuros análisis, evaluaciones y estudios para aprovechar al máximo los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU.

Los proyectos pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al garantizar un plan continuo de seguimiento y evaluación junto con el despliegue de la intervención como parte del **inicio del proyecto**.
- Al crear medidas junto con las personas encargadas de la evaluación de los proyectos que abarquen totalmente todos los aspectos de la **teoría del cambio** del proyecto como parte del **seguimiento, la evaluación y el aprendizaje del proyecto**.
- Al asegurar que las personas encargadas de la evaluación incluyan medidas para el cambio individual y reflejar por separado los cambios en la autoestima/identidad/eficacia/agencia y la identidad/eficacia/acción colectivas como parte del **seguimiento, la evaluación y el aprendizaje del proyecto**.
- Al garantizar que las consecuencias no intencionadas son parte de un **seguimiento del proceso** periódico para permitir **la corrección durante el transcurso y el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje del proyecto**.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) revisar la guía del Fondo Fiduciario de la ONU sobre el diseño de los planes de seguimiento y evaluación para que las organizaciones subvencionadas tengan en cuenta estos consejos; b) recomendar la contratación de personas que se encarguen de la evaluación en las primeras fases del ciclo del proyecto para diseñar las medidas adecuadas para la recopilación de datos; c) considerar la posibilidad de revisar un presupuesto y alcanzar acuerdos con algunas organizaciones subvencionadas para evaluar el proyecto de seis a 12 meses después de que concluya a fin de evaluar adecuadamente la sostenibilidad y el impacto; d) para futuros análisis, incluir informes de proyecto y otros datos de proyecto, no solo evaluaciones; e) para futuros análisis, examinar los proyectos en los diferentes entornos o por temas específicos (como el trabajo con hombres y niños, el empoderamiento económico o la erradicación de prácticas perjudiciales como la MGF, el *chaupadi* o el matrimonio infantil; f) para futuros análisis, involucrar a las organizaciones subvencionadas en el aprendizaje y la creación conjunta de conclusiones y recomendaciones; y g) para futuros análisis, consolidar casos prácticos/ejemplos de lo que funciona y lo que no por tema.

SOSTENIBILIDAD

Conclusión 7: Aunque los ciclos de los proyectos estén limitados y pueda ser complicado encontrar canales para la sostenibilidad financiera, los proyectos pueden buscar vías para continuar su trabajo incluso tras la finalización del apoyo del Fondo Fiduciario de la ONU.

Uno de los principales desafíos de las organizaciones subvencionadas por el Fondo Fiduciario de la ONU es mantener su trabajo una vez que el proyecto ha concluido. Para las organizaciones subvencionadas, no es fácil depender de una estrategia de salida que implica la obtención de nuevos fondos para mantener el trabajo de EVCMN. Según la persona encargada de la evaluación, solo dos de los 30 proyectos eran sostenibles desde el punto de vista económico en el momento de la evaluación de fin de proyecto. Esto no es del todo sorprendente, teniendo en cuenta que los proyectos reciben financiación durante dos o tres años, y este corto intervalo de tiempo no permite solicitar nuevas subvenciones mientras se siguen implementando las actividades de la subvención en curso. Los proyectos del Fondo Fiduciario de la ONU son ambiciosos y se caracterizan por actividades intensas y de alto ritmo, por lo que debe ser complicado recaudar fondos con ciclos de financiación cortos.

No obstante, los proyectos han sido eficaces a la hora de mantener los resultados cuando se han abierto a diferentes formas de sostenibilidad que van más allá de un camino lineal (p. ej. centrado solo en la ampliación). Algunos proyectos encontraron mecanismos institucionales para mantener los resultados del proyecto. Sus estrategias de salida cumplieron la promesa de garantizar que los enfoques, las ideas y los principios de las personas no desaparecían cuando concluyera el ciclo de financiación. Los proyectos institucionalizaron los principales conceptos de la EVCMN a) integrando materiales y mensajes creados por el proyecto en el plan de estudios existente de las academias que forman a los proveedores de servicios clave (como la policía y las trabajadoras y los trabajadores sociales); b) creando manuales, directrices y políticas para que las instituciones y los grupos comunitarios los usen en el futuro; e c) invirtiendo en nuevos sistemas

institucionales (como el establecimiento de centros para sobrevivientes de la violencia como prueba del concepto).

Por último, existe una forma «intangible» de lograr la sostenibilidad. Las personas beneficiarias de los proyectos a menudo empleaban el término impreciso «pertenencia» para describir cómo habían vivido el proyecto. Esto significaba que nunca «desaprenderían» las importantes lecciones que el proyecto les aportó. El término subraya la conclusión citada anteriormente: la importancia de la colaboración activa de las personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos, que es el mecanismo mediante el que se inculca la «pertenencia».

El análisis de las secciones de recomendaciones de los informes de evaluación aportó información sobre cómo las OSC pueden planificar sus salidas sin perder los principales aprendizajes.¹⁸ Las personas encargadas de la evaluación recomiendan que los proyectos compartan las enseñanzas y el conocimiento de las redes de defensa entre pares con otras OSC locales. Esto es importante porque nos remite al hallazgo de la eficacia, el problema de que las zonas colindantes influyen de forma negativa en los impactos del proyecto. Aunque un proyecto no pueda ampliar su alcance, es posible difundir los principios y enfoques de sus actividades mediante las OSC que trabajan en los alrededores.

Recomendación 7: Las OSC deberían buscar diferentes formas de sostenibilidad que vayan más allá de la ampliación del proyecto, como institucionalizar los resultados del proyecto, invertir en redes y construir ecosistemas.

Las OSC pueden lograr esto de las siguientes maneras:

- Al incluir, como parte de la **estrategia de proyecto**, la comunicación con otras OSC de la zona para aumentar la visibilidad de las cuestiones de VCMN y establecer un ambiente más propicio para las comunidades beneficiarias.
- Al invertir en la construcción de redes o coaliciones con otras OSC afines para garantizar la **sostenibilidad** de los principios, las ideas y los enfoques.
- Al invertir en la institucionalización de los resultados de los proyectos como parte de la **estrategia del proyecto** general al principio, de forma que la **sostenibilidad** se planifique desde el inicio.
- Al involucrar a las personas beneficiarias del proyecto en las decisiones fundamentales para mejorar su sentimiento de pertenencia, lo que, a su vez, asegura la **sostenibilidad**.
- Al encontrar vías para institucionalizar los resultados de los proyectos e incluirlas desde el principio en los planes de **continuidad** del proyecto.
- Como parte de una **estrategia de continuidad** más amplia, las OSC deberían comunicar constantemente los hitos, las actualizaciones, las lecciones y las experiencias adquiridas en el

¹⁸ Es importante subrayar que la información de las secciones de recomendaciones de los informes de evaluación no se incluye en la evidencia presentada en la sección de hallazgos del presente metaanálisis. Las sugerencias de las personas que se encargan de la evaluación no siempre son muestras de las estrategias prometedoras que los proyectos implementan realmente. Más bien, suelen ser sugerencias de lo que las OSC deberían hacer de otra forma. Dicho esto, las personas que han elaborado el presente metaanálisis no querían perder dicha información crítica. De ahí que se haya incluido en el presente documento.

proyecto a otros equipos. Compartir el conocimiento con las demás personas puede ayudar a integrar las ideas, las posibles estrategias y los mecanismos en otros proyectos, y propicia un espacio para el diálogo interseccional sobre la EVCMN. Permite cultivar el espíritu de los valores compartidos en la organización.

Implicaciones para el Fondo Fiduciario de la ONU: a) considerar la provisión de fotos para proyectos más largos de al menos cuatro años, en vista del tiempo que se requiere para mantener los resultados de los proyectos, y tener en cuenta las actividades y la defensa previas a la implementación; b) considerar reservar un presupuesto de evaluación del impacto y alcanzar acuerdos con algunas organizaciones subvencionadas para evaluar el proyecto de seis a 12 meses después de que concluya a fin de evaluar adecuadamente la sostenibilidad y el impacto; c) fomentar que los proyectos desarrollen una estrategia de salida al principio para que los resultados puedan mantenerse mediante los mecanismos institucionales, la inversión en las redes y la construcción de un ecosistema más fuerte; d) proporcionar ejemplos de sostenibilidad institucional en las guías para las organizaciones subvencionadas; e) fomentar la colaboración activa de las personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos para mejorar la continuidad de la pertenencia de los resultados de los proyectos; y d) continuar con la ventanilla «mediante invitación únicamente».

REFERENCIAS

Foster, J., 2016, *Meta-analysis Report*. (Informe del metaanálisis) (no disponible en español). Nueva York: Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer.

Heise, L., 1998, *Violence against women: An integrated, ecological framework* (Violencia contra las mujeres: un marco integral y ecológico) (no disponible en español) *Violence against women* vol. 4, N.º. 3, pág. 262-290.

Jewkes, R., et al., 2020, *Effective design and implementation elements in interventions to prevent violence against women and girls. What Works To Prevent VAWG? Global Programme Synthesis Product Series* (Elementos eficaces para el diseño y la implementación en las intervenciones para prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas. ¿Qué funciona mejor para prevenir la VCMN? Serie de productos de síntesis del programa mundial) (no disponible en español). Pretoria: Consejo de Investigaciones Médicas de Sudáfrica.

ONU-Mujeres (2018). *Reflections on Change. Meta-analysis: Findings and lessons from evaluations managed by UN Women in 2017* (Reflexiones sobre el cambio. Metaanálisis: hallazgos y lecciones de las evaluaciones gestionadas por ONU Mujeres en 2017) (no disponible en español) Nueva York: ONU-Mujeres.

Organización Mundial de la Salud (2019). *RESPECT women: Preventing violence against women*. (RESPECTO a las mujeres: Prevención de la violencia contra las mujeres) (no disponible en español) Ginebra: OMS.

ANEXO A: Informes de proyectos

Ciclo	REGIÓN	PAÍS	IDIOMA	TÍTULO DEL INFORME	OSC
17	Asia y el Pacífico	Bangladesh	Inglés	<i>Safe School Safe Community</i> (Colegios seguros, comunidades seguras) (no disponible en español)	Bangladesh Nari Progati Sangha
17	Asia y el Pacífico	Vietnam	Inglés	<i>The Gender-Responsive School Pilot Model Project</i> (Proyecto modelo piloto en centros educativos con perspectiva de género) (no disponible en español)	Plan International
17	África	Sudáfrica	Inglés	<i>Skillz Stree Plus: A grass-roots soccer initiative</i> (Skillz Stree Plus: una iniciativa de fútbol de las bases) (no disponible en español)	Grassroots Soccer
17	Asia y el Pacífico	Afganistán, Tayikistán	Inglés	<i>Women's Empowerment in Afghanistan and Tajikistan for Displaced Persons through Legal Aid and Training to Combat Violence against Women</i> (Empoderamiento de las mujeres en Afganistán y Tayikistán para las personas desplazadas mediante asistencia jurídica y formación para combatir la violencia contra la mujer) (no disponible en español)	Consejo Danés para los Refugiados
17	Asia y el Pacífico	Camboya	Inglés	<i>Safe Workplaces Safe Communities Project</i> (Proyecto Lugares de trabajo seguros, comunidades seguras) (no disponible en español)	Care Internacional
18	América y el Caribe	El Salvador	Español	<i>Mejora de las condiciones de acceso a una vida libre de violencia de genero para las mujeres de El Salvador</i>	ORMUSA-ACPP

18	Asia y el Pacífico	Tailandia	Inglés	<i>The Empowerment and Capacity Building of Lesbian and Transgender Women to Mitigate Violence, Stigma and Discrimination Based on Sexual Orientation and Gender Identity</i> (Empoderamiento y construcción de la capacidad de las mujeres lesbianas y transgénero para reducir la violencia, el estigma y la discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género) (no disponible en español)	Rainbow Sky Association of Thailand
18	África	Liberia	Inglés	<i>Engaging Faith-based Organizations to Prevent Violence against Women and Girls and Increase Survivors' Access to Services in Liberia 2015-2017</i> (Colaboración de las organizaciones religiosas para prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas y aumentar el acceso de las sobrevivientes a los servicios en Liberia 2015-2017) (no disponible en español)	Episcopal Relief & Development
18	América y el Caribe	Guatemala	Español	<i>Prevención y Reducción de la violencia sexual en MTS de Escuinta</i>	Fundacio Sida I Societat
19	África	República Unida de Tanzania	Inglés	<i>Female Genital Mutilation Elimination Project</i> (Proyecto para la erradicación de la mutilación genital femenina) (no disponible en español)	Amref Salud África
19	Asia y el Pacífico	Camboya	Inglés	<i>Enhancing Responses to Violence Against Women and Girls in Cambodia Project</i> (Proyecto para mejorar las respuestas a la violencia contra las mujeres y las niñas en Camboya) (no disponible en español)	World Hope International

19	Europa y Asia Central	Turquía	Inglés	<i>Fathers Are Here for Gender Equality</i> (Los padres están aquí por la igualdad de género) (no disponible en español)	Mother Child Education Foundation
19	África	República Democrática del Congo, Kenia	Inglés	<i>Deepening and Expanding the Cross-Sector Network Response to Sexual Violence in the DRC and Kenya: A Project to Increase Justice for Women and Girls Survivors of Sexual Violence</i> (Profundización y expansión de la respuesta de las redes intersectoriales ante la violencia sexual en la RDC y Kenia: un proyecto para aumentar la justicia para las mujeres y las niñas sobrevivientes de violencia sexual) (no disponible en español)	Physicians for Human Rights
19	África	Kenia	Inglés	<i>Stop Violence against Women and Girls in Samburu, Marsabit and Isiolo Counties in Northern Kenya</i> (Cese de la violencia contra las mujeres y las niñas en los condados de Samburu, Marsabit e Isiolo en el norte de Kenia) (no disponible en español)	International Institute of Rural Reconstruction
19	Asia y el Pacífico	Camboya	Inglés	<i>Promoting Gender Equality and Improving Access to Justice for Female Survivors and Victims of Gender-Based Violence Under the KR Regime</i> (Promoción de la igualdad de género y mejora del acceso a la justicia para las mujeres sobrevivientes y víctimas de violencia de género bajo el régimen de los Jemeres Rojos) (no disponible en español)	Sección de Ayuda a las Víctimas de las Salas Especiales de los Tribunales de Camboya y Transcultural Psychosocial Organisation Cambodia

19	Europa y Asia Central	Azerbaiyán	Inglés	<i>Building Bridges of Life for the Women Survivors of Domestic Violence in Azerbaijan</i> (Construcción de puentes de vida para las mujeres sobrevivientes de la violencia doméstica en Azerbaiyán) (no disponible en español)	Azerbaijan Young Lawyers' Confederation
19	América y el Caribe	Ecuador	Español	<i>Intervención Integral para garantizar el acceso de las mujeres víctimas de violencia de género al sistema de justicia</i>	ACDemocracia
19	Europa y Asia Central	Serbia	Inglés	<i>Stop-Care-Cure A Stronger Institutional Response to Gender-Based Violence in Vojvodina</i> (Erradicar, atender y curar. Una respuesta institucional más fuerte ante la violencia de género en Voivodina) (no disponible en español)	Secretaría Provincial para la Asistencia Sanitaria en colaboración con el Centro de Apoyo a las Mujeres de Kikinda
19	África	Kenia, Zambia	Inglés	Proyecto <i>A Real Man Is (ARMI)</i> (Un hombre real es) en Kenia y Zambia (no disponible en español)	YMCA Africa Alliance
19	Países árabes y Norte de África	Túnez	Francés	<i>Evaluation finale du projet MANARA</i> (Evaluación final del proyecto MANARA)	Fondation CIDEAL, l'Association Femme et Citoyenneté
19	América y el Caribe	Guatemala	Español	<i>Erradicar la violencia contra la mujer y la niña y aumentar el acceso a la justicia para mujeres mayas rurales a través de intervenciones comunitarias basadas en la cultura</i>	Iniciativa de los Derechos de la Mujer

19	Europa y Asia Central	Armenia	Inglés	<i>Creating a coordinated response mechanism to prevent and combat domestic violence in Armenia</i> (Creación de un mecanismo de respuesta coordinada para prevenir y combatir la violencia doméstica en Armenia) (no disponible en español)	Women's Support Center
20	África	Nigeria	Inglés	<i>Mobilizing communities to end sexual-based violence against girls in local district of Abuja Municipal Area Council, Nigeria</i> (Movilización de las comunidades para eliminar la violencia sexual contra las niñas en el distrito del término municipal de Abuja, Nigeria) (no disponible en español)	SOAR Sexual Offences Awareness & Victims Rehabilitation (SOAR) Initiative
20	Países árabes y Norte de África	Jordania	Inglés	<i>Safeguarding women and girls affected by the Syrian crisis in Jordan</i> (Protección de las mujeres y las niñas afectadas por la crisis Siria en Jordania) (no disponible en español)	War Child Canada
20	África	Malí	Francés	<i>Rapport de l'évaluation du projet d'information et de sensibilisation contre la pratique des MGF/E et le mariage des enfants dans 30 villages du district sanitaire de Kayes</i> (Informe de evaluación del proyecto de información y sensibilización contra la práctica de la MGF y el matrimonio infantil en 30 poblaciones del distrito sanitario de Kayes)	AMSOPT (Association Malienne pour le suivi et l'orientation des pratiques traditionnelles néfastes)

20	América y el Caribe	Colombia	Español	<i>Las mujeres afrocolombianas de la ciudad de Buenaventura se empoderan para erradicar la violencia que se ejerce contra ellas, tanto en la esfera pública como privada; un fenómeno a menudo exacerbado por el contexto de las conversaciones de paz y tras alcanzar el acuerdo de paz</i>	Fundación Mundubat
20	Europa y Asia Central	Serbia	Inglés	<i>SHE Empowerment Upscaling Project (Proyecto de ampliación del empoderamiento) (no disponible en español)</i>	Fund B92
20	América y el Caribe	Guatemala	Español	Por una vida libre de violencia para las mujeres y las niñas	Grupo Guatemalteco de Mujeres
20	África	Malawi	Inglés	<i>Women Judges Lead in the Fight to Demand Justice and Accountability for Sexual Violence Survivors in Malawi (Las mujeres juezas lideran la lucha en la demanda de justicia y responsabilidad para las sobrevivientes de violencia sexual en Malawi) (no disponible en español)</i>	Asociación Internacional de Mujeres Jueces
20	América y el Caribe	Chile	Español	<i>A mí me pasa, yo difundo y yo prevengo</i>	Corporación Humanas - Fondo Alquimia

ANEXO B: Notas sobre los diferentes entornos

Instituciones jurídicas

Identificamos 11 casos en los que las instituciones jurídicas o instituciones de los sistemas judiciales eran centros de coordinación de la intervención en nueve proyectos. Se trata de tres tipos de instituciones jurídicas: comisarías de policía municipales, la policía y las autoridades jurídicas (abogados y abogadas, jueces y juezas, magistrados y magistradas, policía fiscal, etc.). Entre las estrategias empleadas en estos entornos se encuentran la formación y la creación de capacidades para mejorar la calidad de los servicios prestados a mujeres y niñas, para garantizar que el sistema judicial lleve las causas de la comisaría de policía a los tribunales y para establecer nuevas oficinas de policía de género y dotar a las existentes del equipo necesario (ordenadores para la formación, materiales de IEC, etc.).

Entorno sanitario

La atención sanitaria y los espacios asociados a la salud se utilizaron para los proyectos en siete casos. Los hospitales, los centros médicos municipales y las consultas de atención sanitaria especiales de los centros comunitarios solían ser puntos de partida en la comunidad. Identificamos cuatro subcategorías en los entornos: funcionarios (en los departamentos de salud y atención sanitaria pública), trabajadoras o trabajadores sociales o de la sanidad, clínicas de planificación familiar o de salud y centros de atención específica a mujeres y niñas afectadas por la violencia sexual.

Algunos de estos proyectos trabajaron con unidades existentes (como unidades de atención sanitaria de los centros comunitarios o clínicas de planificación familiar y de salud) y prestaron especial atención a las capacidades de la plantilla para responder ante los casos de violencia de género mediante la formación, la certificación y los talleres. Otros proyectos trataron de mejorar los servicios ofrecidos en estos centros mejorando la documentación y estableciendo los procedimientos que deben seguirse (p. ej. para los casos médicos-jurídicos). En un caso, se establecieron nuevos centros especializados en violencia sexual para las víctimas en las unidades de atención sanitaria.

Instituciones educativas

En cuatro proyectos, los colegios de los municipios fueron los principales puntos de intervención. En un quinto proyecto, el entorno lo constituyeron los equipos de fútbol que se crearon para niñas y niños jóvenes.

Gobierno

El Gobierno –ministerios, unidades a nivel de distrito de los ministerios y unidades administrativas a nivel de distrito (consejos de distrito)– fueron los puntos de intervención de tres proyectos.

Refugios y centros comunitarios

Tres proyectos utilizaron los refugios y centros comunitarios. Podemos clasificar los centros en dos tipos: refugios y centros comunitarios. En algunos casos, los centros comunitarios y los refugios eran lo mismo; en otros proyectos, había refugios especiales para las víctimas de la violencia sexual. Los refugios y centros comunitarios ofrecen una serie de servicios, desde refugio y protección hasta asistencia jurídica, orientación médica y psicosocial y formación económica para ayudar a las mujeres a que sean independientes y se mantengan por sí mismas.

Instituciones religiosas

Las personas líderes religiosas y tradicionales se incluyeron como partes interesadas en varios proyectos, pero fueron la pieza clave de tres proyectos.

Personas refugiadas y desplazadas internamente

Dos proyectos trabajaron con personas refugiadas y desplazadas internamente.

Establecimientos comerciales

Un proyecto se valió de establecimientos comerciales, en concreto, fábricas de confección de ropa y locales del sector hotelero/turístico, como terrazas, karaokes, etc.

Grupos comunitarios

Los grupos comunitarios fueron los puntos de intervención más habituales con diferencia. El 60 % de los proyectos (19 de cada 30) emplearon 14 tipos de grupos comunitarios como su principal punto de partida del proyecto. Identificamos 25 casos en los que los grupos comunitarios fueron los principales puntos de intervención en estos 19 proyectos. La mayoría de estos casos (13 de cada 25) eran subgrupos de mujeres y niñas (seis de ellas en total, desde niñas sin escolarizar hasta mujeres indígenas, entrenadoras de fútbol, grupos vulnerables de mujeres, etc.). El resto eran grupos mixtos o masculinos (grupos de personas que lideran las comunidades o niños y hombres). Un par de grupos «formales» eran o bien los grupos institucionales, como las personas representantes elegidas en los comités locales, o bien los grupos de madres y padres a los que se consideraba parte del proyecto.

TABLA 1: Principales puntos de partida de la intervención y aparición en los proyectos

Principal punto de partida de la intervención	Número de casos en los proyectos	Proyectos	Nota
Instituciones jurídicas	11	Afganistán y	Varios proyectos emplearon las instituciones
<i>Policía</i>	5	Tayikistán (C17),	jurídicas como sus puntos de partida. Entre las
<i>Jueces y juezas/magistrados y magistradas/abogados y abogadas/otras autoridades jurídicas</i>	4	Armenia (C19), Camboya (C19),	estrategias empleadas en este entorno se
<i>Oficinas policiales de género en las comisarías de policía municipales</i>	2	República Democrática del Congo (C19), Kenia (C19), República Unida de Tanzania (C19), Túnez (C19), Malawi (C20), Colombia (C20)	encuentran la formación y la creación de capacidades para mejorar la calidad de los servicios prestados a mujeres y niñas, para garantizar que el sistema judicial lleve las causas de la comisaría de policía a los tribunales y para establecer nuevas oficinas de policía de género y dotar a las existentes del equipo necesario (ordenadores para la formación, materiales de IEC, etc.).
Entorno sanitario	7	República	Las actividades del entorno sanitario eran
<i>Atención sanitaria estatal (departamentos de salud de la ciudad, funcionarios del sector sanitario público)</i>	3	Democrática del Congo (C19), Kenia (C19), Camboya (C19), Túnez (C19),	diversas. Algunos de los proyectos que trabajaron con unidades existentes (como unidades de atención sanitaria de los centros comunitarios o clínicas de planificación familiar y de salud)
<i>Trabajadoras y trabajadores sociales y sanitarios de los centros comunitarios</i>	2	Armenia (C19),	prestaron especial atención a las capacidades de la plantilla para responder ante los casos de
<i>Clínicas de planificación familiar y atención sanitaria</i>	1	República Unida de Tanzania (C19), Serbia (C19)	violencia de género mediante la formación, la certificación y los talleres. Otros proyectos trataron de mejorar los servicios ofrecidos en estos centros mejorando la documentación y elaborando los procedimientos que deben seguirse (p. ej. procedimientos para los casos médicos-
<i>Centros de víctimas de la violencia sexual</i>	1		

jurídicos). En un caso, se establecieron nuevos centros especializados para tratar la violencia sexual en las unidades de atención sanitaria.

Instituciones educativas	5	Sudáfrica (C17),	En cuatro proyectos, los principales puntos de partida de la intervención fueron los colegios municipales. El quinto proyecto se desarrolló en los equipos de fútbol creados en los colegios.
<i>Colegios</i>	5	Bangladesh (C17), Vietnam (C17), Kenia (C17), Nigeria (C20)	
Gobierno	3	Armenia (C19),	
<i>Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales</i>	1	Camboya (C19b),	
<i>Oficinas a nivel de distrito para asuntos de la mujer</i>	1	República Unida de Tanzania (C19)	
<i>Consejos de distrito</i>	1		
Refugios y centros comunitarios	3	Azerbaiyán (C19),	En algunos casos, los centros comunitarios y los refugios eran lo mismo; en otros proyectos, había refugios especiales para las víctimas de la violencia. Los refugios y centros comunitarios ofrecen una serie de servicios, desde refugio y protección hasta asistencia jurídica, orientación médica y psicosocial y formación económica para ayudar a las mujeres a que sean independientes y se mantengan por sí mismas.
<i>Casas de acogida, centros para el bienestar social, refugios para mujeres y niñas afectadas por la violencia</i>	2	Túnez (C19), Serbia (C20),	
<i>Centros comunitarios</i>	1		
Instituciones religiosas	3	Liberia (C18),	Habitualmente, las personas líderes religiosas y tradicionales eran partes interesadas clave en los proyectos. Fueron los puntos de partida principales de la intervención en tres proyectos.
<i>Personas líderes religiosas como imanes y sacerdotes</i>	1	República Unida de Tanzania (C19),	
<i>Personas líderes tradicionales</i>	2	Malawi (C20)	
Asentamientos de personas refugiadas	2	Afganistán-Tayikistán	
<i>Personas refugiadas (personas afganas en Tayikistán y sirias en Jordania)</i>	2	(C17), Jordania (C20)	
<i>Personas desplazadas internamente (en Afganistán)</i>	1		
Establecimientos comerciales	1	Camboya (C17)	

Lugares de trabajo: sector hotelero, turístico y fábricas de confección de ropa 1

TABLA 2: Grupos comunitarios como puntos de partida para la intervención en los proyectos

Principal punto de partida de la intervención	N.º de casos en los proyectos	Proyectos	Nota
Grupos comunitarios (de mujeres)	13	Sudáfrica (C17), El	Había una serie de grupos informales (como grupos para mujeres indígenas y niñas sin escolarizar) y formales (como las personas elegidas para que formen parte de los comités) en todos los proyectos.
<i>Grupos comunitarios de mujeres</i>	5	Salvador (C18),	
<i>Mujeres indígenas y mujeres de grupos minoritarios</i>	3	Guatemala (C18),	
<i>Mujeres vulnerables (mujeres con VIH/SIDA, LGBT, con discapacidades, etc.)</i>	2	Liberia (C18),	
<i>Niñas sin escolarizar</i>	1	Tailandia (C18),	
<i>Trabajadoras sexuales</i>	1	Camboya (C19a),	
<i>Entrenadoras de fútbol</i>	1	Camboya (C19b),	
	1	Guatemala (C19),	
Otros grupos comunitarios	12	Kenia (C19), Kenia-	
<i>Personas líderes en las comunidades y poblaciones</i>	4	Zambia (C19),	
<i>Personas que practican la mutilación genital femenina</i>	2	República Unida de	
<i>Comités de mujeres o infantiles de la comunidad local o de subdistrito</i>	1	Tanzania (C19),	
<i>Grupos de padres y madres</i>	1	Turquía (C19), Chile	
<i>Cientes varones de las trabajadoras sexuales</i>	1	(C20), Colombia	
<i>Personas líderes laicas y jóvenes</i>	1	(C20), Ecuador (C20),	
<i>Hombres y niños</i>	1	Guatemala (C20),	
<i>Familia</i>	1	Malawi (C20), Mali	
		(C20), Nigeria (C20).	

ANEXO C: Lista completa de recomendaciones

- Formación
 - Involucrar a las personas beneficiarias en el desarrollo de materiales de formación.
 - Utilizar materiales de formación que ayuden a las personas que participan a comprender el enquistamiento social de las normas de género muy arraigadas. Los materiales de formación deben deconstruir y explicar a las personas participantes cómo los hombres y las mujeres están condicionados desde jóvenes a aceptar un sistema de creencias que perpetúa las desigualdades de género en diferentes aspectos de la vida.
 - Los materiales de formación deben valerse de ejemplos y mensajes específicos para cada lugar con los que las personas que participan se puedan identificar inmediatamente.
 - El proceso formativo debe estar cuidadosamente pensado y no pasar por alto el estigma de las personas que participan.
 - La formación para los proveedores de servicios debe estar especializada y orientada a mejorar el desempeño del trabajo.
 - La formación para las personas encargadas de la toma de decisiones debe asentarse sobre la evaluación específica de las necesidades de cada lugar y ser pertinente para la política. En lugar de tener una formación general en materia de violencia sexual y de género, la formación debe centrarse más en la puesta en valor de los resultados de una evaluación de necesidades que derive de una población a la que la persona encargada de la toma de decisiones preste servicio directamente. Los resultados deben utilizarse como plataforma para subir el perfil en materia de violencia sexual y de género y ofrecer formación especializada (por ejemplo, la elaboración de presupuestos con perspectiva de género que pueda resultar útil y novedosa para las personas que se encargan de la toma de decisiones) y diseñar recomendaciones específicas que se ajusten a la formulación de políticas.
 - No hay una solución válida para todos los casos: anticiparse a la variación de los subgrupos y diseñar estrategias en consecuencia. Los proyectos pueden anticiparse y planificar dicha variación incluso en una misma población (por ejemplo, hombres jóvenes) y diseñar diferentes modalidades para las subpoblaciones (hombres jóvenes de vecindarios de la clase trabajadora frente a hombres jóvenes de vecindarios más ricos). De esta forma, los proyectos pueden concebir diferentes planes de estudios, mensajes, métodos formativos y el número de sesiones de formación. Pueden hacer más hincapié en las acciones viables y prácticas, dadas las circunstancias, así como involucrar a la comunidad beneficiaria en el diseño de una estrategia eficaz con los mensajes que tendrán repercusión.
 - Los y las profesionales sobre el terreno crean los mensajes adecuados constantemente, pero a menudo, estas prácticas no se documentan ni se cotejan. Los proyectos y las evaluaciones deberían procurar que dichos

mensajes queden registrados para que se produzca un aprendizaje entre los diferentes proyectos.

- Las sesiones de formación no deberían ser puntuales, y deberían integrarse en una estrategia más amplia para lograr una involucración continua de las partes interesadas.
- Reducción del riesgo
 - Los proyectos deben considerar los riesgos/daños que pueden acarrear sus actividades de forma inadvertida y planificar en consecuencia. Deben crear un plan de reducción del riesgo para garantizar la eficacia y la sostenibilidad del proyecto. Por ejemplo, involucrar a las partes interesadas que representan a diferentes organizaciones y subgrupos para que mejoren el contenido del programa y anticiparse al posible riesgo de percibir una divergencia de los valores entre las personas beneficiarias «conservadoras» y la plantilla progresista y laica. O, según proceda, en los programas en los que las personas beneficiarias sufran una pérdida de ingresos debido a los resultados intencionados del proyecto, planificar vías alternativas para generar ingresos.
 - Los proyectos deben tener en cuenta la investigación de las normas sociales aceptadas para comprender mejor los desafíos que pueden plantear.
- Examinar detenidamente la inclusión de personas beneficiarias secundarias
 - Al poner en marcha actividades de intervención con las personas beneficiarias secundarias, tener muy en cuenta los recursos disponibles (tiempo de la plantilla, presupuesto disponible, etc.) para evitar que se diluya el esfuerzo global. Tiene sentido desarrollar un plan que contemple a todas las personas beneficiarias que influyen en los objetivos de los proyectos, pero no es razonable hacerlo si el tiempo y los esfuerzos que se depositan caen en saco roto porque el proyecto trata de abarcar demasiado. Si el proyecto se desarrolla en el entorno sanitario principalmente, hay que considerar si es viable incluir a la policía en las actividades del proyecto. ¿Se aprovechan mejor los recursos si se proporcionan recursos materiales o se invierte en formación más especializada para quienes son agentes principales del cambio (personal sanitario) a fin de garantizar que es posible mejorar la sensibilización y la acción del personal de la salud en lugar de añadir otro grupo de personas beneficiarias secundarias (p. ej. la policía)?
- Examinar detenidamente a los proveedores de servicios: sopesar los pros y contras y planificar en consecuencia
 - Es importante hacer un análisis minucioso de los proveedores de servicios antes de incluirlos en las actividades de los proyectos. Si el proveedor de servicios está desbordado, no está bien gestionado o está desmotivado, hay que pensar detenidamente si la inclusión de dicho proveedor sería un beneficio neto o una pérdida para la intervención. Si un proyecto quiere trabajar con un

refugio, pero el refugio no está bien gestionado, carece de financiación suficiente y la plantilla está sobrecargada, puede que el proyecto decida trabajar con el refugio a pesar de esto porque es el único que presta algún tipo de servicio a las mujeres que sufren VCMN en una zona determinada. El proyecto podrá tomar la determinación de cambiar los planes iniciales para poder tener más en cuenta la realidad sobre el terreno. En lugar de dar formación al personal que ya hace turnos de 12 horas, el proyecto podrá decidir si es mejor dotar al refugio de un ordenador y ofrecer formación sobre el uso de una base de datos que reduzca el tiempo de las tareas administrativas.

- Tener en mente el límite de tiempo de los proyectos
 - Los donantes podrían considerar ampliaciones de tiempo automáticas para los proyectos que se han visto afectados por retrasos.
 - Los donantes deben tener en cuenta la viabilidad de las propuestas con diferentes resultados y la participación de varias partes interesadas.
 - Los proyectos dirigidos a instaurar cambios a nivel institucional deberían centrarse en qué es factible, puesto que el alcance de las OSC pequeñas que desarrollan su actividad con límites de tiempo estrictos no contempla grandes cambios. Las OSC pueden identificar cuellos de botella institucionales que causan ineficacias. El objetivo no es cambiar el sistema, sino que se trata de que el sistema funcione de forma más fluida. Si la documentación jurídica médica inadecuada supone un gran escollo para que las sobrevivientes de la violencia presenten cargos, por ejemplo, las OSC pueden ayudar a los proveedores de servicios médicos y jurídicos a facilitar una mejor documentación.

- Los proyectos no deben detenerse solo en los objetivos dirigidos a la sensibilización, sino que deben incluir objetivos orientados a la acción
 - Los proyectos deben tener en cuenta las «últimas barreras» con las que se encuentran las personas beneficiarias al cambiar su comportamiento. Si las sobrevivientes de violencia sexual no tienen recursos (tiempo o dinero) para recurrir a la justicia en los tribunales, ¿cómo pueden ayudar las actividades de los proyectos? ¿Puede reservar el proyecto personal y presupuesto para acompañar a las víctimas a los tribunales?
 - Los proyectos deben considerar la provisión de los recursos materiales necesarios para los proveedores de servicios (p. ej. ordenadores para una oficina de género en una comisaría de policía, kits de atención posterior a las violaciones para el personal sanitario o registros/líneas telefónicas de denuncias en los colegios) como una actividad importante de la intervención para garantizar que se cumplen los objetivos orientados tanto a la sensibilización como a la acción.

- Proyectos que trabajan en el empoderamiento económico

- Tener una visión global de la capacidad de la mujer y los recursos con los que cuenta para dirigir un negocio.
 - Garantizar que la formación está dirigida a las competencias que se requieren para dirigir un negocio (legislación fiscal, registros contables, etc.).
 - Dotar de transparencia al proceso de selección.
 - Tener un plan de sostenibilidad cuando concluya el proyecto.
- Cuando se trabaja a nivel comunitario
 - Poner en marcha la defensa previa a la implementación para la participación temprana. El proyecto de Bangladesh experimentó retrasos el primer año porque no se incluyó a los padres y las madres. Sin embargo, durante el segundo año, los padres y las madres empezaron a mostrar interés y a defender el programa.
 - Identificar a quienes luchan por afianzar las intervenciones y, en la medida de lo posible, valerse de las personas que pertenecen a la comunidad para que ejerzan liderazgo y sirvan de mediadoras principales.
 - Incluir a las principales personas beneficiarias en las decisiones de los proyectos.
 - Involucrar a las partes interesadas que tienen legitimidad y autoridad en las comunidades.
 - Crear redes y espacios para movilizarse y difundir la información con naturalidad, sobre todo cuando es difícil reunirse o está prohibido.
 - Estos espacios no solo son importantes para las principales personas beneficiarias, sino también para otras partes interesadas. El proyecto que empleó entrenadoras y entrenadores de fútbol para formar a las mujeres jóvenes en relaciones interpersonales se topó con la ausencia de un espacio para que las entrenadoras y los entrenadores se reunieran y debatieran estrategias, experiencias, etc.
 - Trabajar para mejorar la salud mental de los grupos afectados por la violencia (estudiantes en colegios víctimas de acoso, mujeres que sufren violencia doméstica, mujeres refugiadas que se enfrentan a la violencia de la comunidad, etc.). Asimismo, es importante considerar la orientación psicosocial como un servicio que requiere competencias especializadas. No deben «ahorrarse recursos» formando a la plantilla existente (p. ej. el profesorado) para que ejerzan este papel.
 - Asegurar la consonancia entre los valores:
 - Por ejemplo, trabajar con organizaciones musulmanas feministas en aquellas situaciones en las que las personas beneficiarias se sientan amenazadas por organizaciones que se considera que aportan valores laicos.
 - Expresar las expectativas de forma clara cuando se emplean personas que pertenecen a la comunidad como personal del proyecto (por ejemplo, las personas de la comunidad pueden ser eficaces como entrenadoras, pero no para desarrollar tareas administrativas; ambas cosas son importantes, pero los

- proyectos deben tenerlo en cuenta y planificar en consecuencia).
- Ser consciente de la política local entre los diferentes grupos y sobre cómo puede afectar en la participación de las partes interesadas. Por ejemplo, en un proyecto que trabajó con colegios de Bangladesh, había tensiones entre el profesorado y las personas elegidas como representantes para ocupar puestos en el consejo escolar.
 - Involucrar a hombres y niños como aliados importantes para eliminar la VCMN. Diseñar estrategias que tengan en cuenta aquellas actitudes de los hombres y niños que puedan ser más difíciles de cambiar que las de las mujeres o las niñas.
- Cuando se trabaja con personas encargadas de la toma de decisiones
 - Tener una petición específica y orientar las actividades del proyecto en torno a la misma. Por ejemplo, defender un aumento en el presupuesto para eliminar la violencia de género y formar a los consejos de distrito en materia de presupuestos de género.
 - Sobre la medición del impacto
 - Puesto que es necesario mejorar la prestación de servicios para eliminar la VCMN, las personas encargadas de la evaluación pueden incluir medidas para analizar los cambios en la prestación de servicios. ¿Mantienen los proveedores de servicios registros regulares que pueden utilizarse para observar cambios en el uso? ¿Pueden las entrevistas y los grupos focales profundizar en la naturaleza del cambio, si procede? ¿Pueden las personas encargadas de la evaluación garantizar que se recojan datos sobre las subpoblaciones de los grupos de personas beneficiarias para comprender para quién ha mejorado el servicio (si es así) y para quién no?
 - Las personas que se encargan de la evaluación pueden medir las mejoras en la identidad propia y la autoeficacia de forma independiente si se aseguran de que las preguntas están dirigidas a ambos aspectos. A continuación, pueden plantearse preguntas sobre las acciones que se han tomado (si las personas encuestadas informan de una mejora en la autoeficacia, por ejemplo). Esto ayudará a comprender las barreras que hay para la acción a pesar de las mejoras en la confianza y el sentimiento de control.
 - Las personas donantes deben garantizar que los proyectos desarrollan un plan de seguimiento y evaluación continuo junto con la implementación de la intervención.
 - Sobre la sostenibilidad
 - Los proyectos deben garantizar la sostenibilidad institucional de los resultados del proyecto mediante una serie de estrategias, entre las que se incluyen las siguientes:
 - Crear manuales que documenten el enfoque y las estrategias del

- proyecto.
 - Trabajar con instituciones beneficiarias (p. ej. colegios, academias de policía, facultades de trabajo social, etc.) para incorporar los materiales de formación a sus planes de estudio habituales.
 - Crear pautas, por ejemplo, sobre cómo abordar el acoso en el lugar de trabajo o el acoso escolar que puedan utilizar dichas instituciones.
 - Implementar un prototipo que pueda replicarse.
 - Crear redes entre pares en las organizaciones subvencionadas (por ejemplo, con OSC afines de la misma región); el Fondo Fiduciario de la ONU puede desempeñar un papel fundamental entre las comunidades de prácticas y las redes de las organizaciones subvencionadas. Esto podría:
 - Mejorar la sostenibilidad de las intervenciones incluso tras su finalización.
 - Ayudar a reforzar la labor de defensa, sobre todo con el Gobierno.
 - Los proyectos deberían considerar contar con un plan de salida en la primera fase (fase de propuesta o en el inicio de la implementación). El Fondo Fiduciario de la ONU debería considerar la provisión de una guía sobre el diseño de los planes de salida y hacer que los planes sean obligatorios para la fase de clausura del proyecto.
 - A la hora de elegir las personas de la comunidad que formarán parte de los comités de ciudadanía, considerar un proceso elección de las y los miembros, puesto que el nombramiento puede afectar a la sostenibilidad de los comités tras la finalización del proyecto.
 - Diseñar una colaboración continua con los grupos comunitarios (sobre todo, los subgrupos vulnerables o marginados) tras la finalización del proyecto o cuando escaseen los recursos.
- Mujeres como agentes del cambio
 - Considerar mecanismos para abordar el peso que pueden sentir las mujeres cuando se enfrentan a la violencia, sobre todo, para que no tengan que cargar con el peso de la acción o la responsabilidad ellas solas.
 - Si es posible, aumentar la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones de la comunidad.
 - Considerar valorar las contribuciones que hacen las mujeres en público: p. ej. valorar el conocimiento y la experiencia de las mujeres activistas (mediante una certificación, por ejemplo), ya que esto les podría proporcionar una legitimidad adicional.
 - Considerar el empoderamiento económico de las mujeres como una estrategia para abordar la EVCMN junto con las advertencias citadas anteriormente sobre el diseño de los proyectos.
- Comunicaciones
 - Es importante alentar a las organizaciones a que amplíen el rango de difusión de su trabajo: con sus organizaciones y entre el personal del proyecto y externo; con otras partes interesadas del proyecto; con las personas

beneficiarias; y con otras organizaciones de una determinada región. Esto ayuda a mejorar la visibilidad de las cuestiones de violencia sexual y de género en toda la comunidad.

- Garantizar canales de comunicación continuos entre las partes interesadas del «equipo esencial de implementación», desde el personal de la organización subvencionada hasta las personas voluntarias, personas mediadoras de pares y otras organizaciones asociadas, el gobierno, etc.



220 East 42nd Street, Nueva York,
NY 10017, EE. UU.

@UNTrustFundEVAW #UNTF

www.untf.unwomen.org