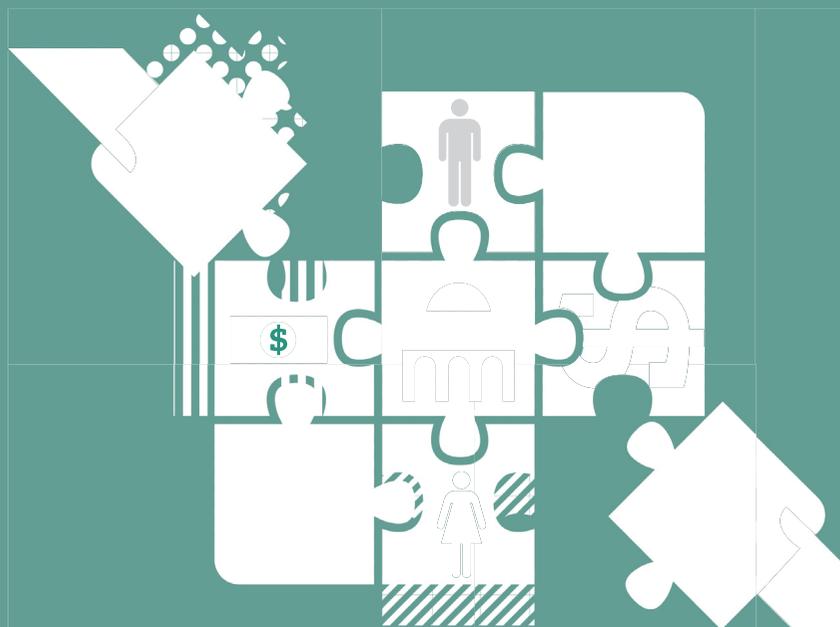


# Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género





# Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género



Proyecto: Institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en los presupuestos público de México a nivel estatal y municipal.

### Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género

© Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, 2014.

El contenido y la información de este cuaderno de trabajo pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente. Para obtener autorización para la reproducción, traducción, y almacenamiento mediante cualquier sistema o transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, la solicitud debe dirigirse a las instituciones responsables de la presente publicación:

#### **INMUJERES**

Alfonso Esparza Oteo No. 119  
Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020  
Del. Álvaro Obregón, México D.F.

#### **ONU Mujeres. Oficina en México**

Montes Urales No. 440, 2do. Piso  
Col. Lomas de Chapultepec  
contacto@onumujeres.net

#### **Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES**

Lorena Cruz Sánchez, Presidenta

#### **Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres**

Ana Güzmes García, Representante en México

Diseño:

*Elefanta del Sur S.A. de C.V.*

Primera edición: septiembre de 2014.

Impreso en México

# Hacia una metodología de marco lógico con perspectiva de género





# Índice

---

Introducción	9
<hr/>	
1. ¿Por qué integrar la perspectiva de igualdad de género en la planeación y el presupuesto?	13
1.1. Porque lo mandatan los instrumentos internacionales ratificados por México	15
1.2. Porque lo establece el marco normativo mexicano	17
1.3. Porque es una prioridad nacional para el desarrollo	19
1.4. Porque es una estrategia efectiva para lograr la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres	20
<hr/>	
2. En qué consiste la Metodología de Marco Lógico con perspectiva de género	23
<hr/>	
3. La metodología de marco lógico paso a paso	29
3.1. Definición del problema e identificación de la población involucrada	32
3.2. Análisis y estructuración de la problemática del Árbol de Problema con perspectiva de género	36
3.3. Árbol de Objetivos.	42
3.4. Análisis de alternativas estratégicas.	43
3.5. Construcción de la Matriz de Marco Lógico.	46
<hr/>	
Anexo. Ejemplo de árbol de problemas sobre la situación de las personas adultas mayores y matriz de marco lógico con perspectiva de género	51
<hr/>	
Consideraciones finales	57
<hr/>	
Notas	60
<hr/>	
Referencias	62
<hr/>	



# Presentación

Desde 2012, el Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES, y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, están desarrollando conjuntamente el proyecto Institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en los presupuestos públicos de México a nivel estatal y municipal, el cual tiene como objetivo coadyuvar con los esfuerzos de las entidades federativas y de los municipios para incorporar la perspectiva de género en los procesos de planeación, presupuestación, instrumentación, seguimiento y evaluación de los programas públicos para lograr la igualdad de resultados entre mujeres y hombres.

El objetivo de dicho proyecto corresponde a las obligaciones derivadas del marco internacional de derechos humanos de las mujeres e igualdad de género, consagradas particularmente en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). La CEDAW insta a los Estados Partes a tomar medidas para la inclusión de la perspectiva de género en la elaboración e implementación de programas y acciones públicas sustentadas en evidencias empíricas, y sobre la base de presupuestos públicos con enfoque de género.

En México, la Ley de Planeación y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria incluyen la incorporación de la perspectiva de género en los presupuestos públicos como un criterio central para el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones públicas, lo cual constituye un importante avance para el logro de la igualdad entre mujeres y hombres.

Aunado a esto, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, incluye como parte de sus tres ejes transversales el de “Perspectiva de Género” en las acciones de gobierno; y en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres, PROIGUALDAD 2013–2018, se integran líneas de acción relativas a la adopción de presupuestos etiquetados y la promoción de las acciones afirmativas para la igualdad de género en las políticas públicas.

Una de las metas centrales del INMUJERES en materia de planeación y presupuestación con perspectiva de género es lograr la armonización legislativa con los estándares internacionales de derechos humanos y, en particular, que éstos se traduzcan en insumos para la armonización legislativa a nivel de las entidades federativas. Con ello, es posible generar sinergias y potenciar los esfuerzos de los poderes legislativo y ejecutivo federal y estatal, para así acelerar el camino hacia la igualdad sustantiva entre las mujeres y los hombres que residen en el país.

En seguimiento a dicho objetivo, en el marco de este proyecto se elabora el presente documento el cual constituye una guía para incorporar la perspectiva de género en la Metodología de Marco Lógico en la planeación de presupuesto público.

Esperamos que este material sirva como punto de partida para quienes se interesen en conocer sobre los temas de elaboración de presupuestos públicos con perspectiva de género y puedan encontrar puntos de referencia con otros estados o municipios.

Los presupuestos públicos con perspectiva de género son un instrumento fundamental de la política pública para avanzar hacia la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Son también un indicador del compromiso gubernamental con los derechos de las mujeres y la igualdad de género, en los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal; y son una de las estrategias más eficaces para acelerar el paso y transitar hacia sociedades más igualitarias y con mayores niveles de bienestar.

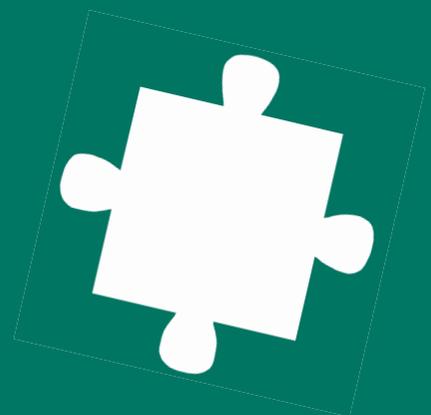
Para el INMUJERES, la institucionalización de la perspectiva de género en los procesos de presupuestación, teniendo como finalidad la reducción de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, es una estrategia fundamental que les permitirá a los gobiernos estatales y municipales sentar las bases para el progreso de sus comunidades.

Esta institucionalización se basa en una visión de desarrollo sostenible, inclusivo y sensible al género en el marco de los derechos humanos de las mujeres, y en donde la igualdad de género figura no sólo como fin en sí mismo sino como medio para alcanzar mejores estándares de vida para la sociedad entera.

INMUJERES

ONU MUJERES

# Introducción





Durante las últimas cuatro décadas, las administraciones públicas a nivel mundial han entrado en un proceso de cambio y modernización mediante la adopción del modelo de la Nueva Gestión Pública. Este modelo *“implica hacer un redimensionamiento del estado, poniendo énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad a través de la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas. Esto [conlleva] la racionalización de estructuras y procedimientos, el mejoramiento de los procesos de toma de decisiones e incrementar la productividad y la eficiencia de los servicios públicos que el Estado ofrece a los ciudadanos”*.<sup>1</sup>

México concretó su incorporación a esta tendencia mediante la Reforma Constitucional en materia de Gasto Público y Fiscalización en el 2008, la cual estableció como uno de sus pilares estratégicos a la Gestión para Resultados como el *“modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone el énfasis en los resultados y su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público”*.<sup>2</sup>

La Gestión para Resultados establece una dinámica que refuerza y clarifica el vínculo entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, así como con las de ejecución y evaluación de las políticas y programas públicos, lo cual incluye el ejercicio del presupuesto, sus registros contable y presupuestal<sup>3</sup>, extendiéndose hasta la rendición de cuentas. Este enfoque define al Presupuesto basado en Resultados y al Sistema de Evaluación del Desempeño como herramientas básicas para la asignación de recursos públicos con mayor transparencia en el gasto, y dirigi-

das hacia el logro de resultados de desarrollo verificables y tangibles.

A efecto de implementar el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) definió a la Metodología de Marco Lógico como la herramienta a utilizar por la administración pública federal a partir del 2008. Para el año siguiente, la SHCP, con participación del Instituto Nacional de las Mujeres, estableció las bases para la incorporación de la perspectiva de género en esta metodología mediante los *“Lineamientos para la integración del Proyecto de Presupuesto 2009”*, en su anexo 10 *“Enfoques transversales en la Matriz de Indicadores para Resultados”*.<sup>4</sup>

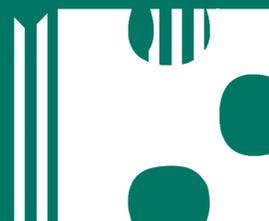
El citado anexo define el enfoque transversal como *“(...) aquel que advierte un desequilibrio que se presenta de manera generalizada en diversos ámbitos de la vida social, económica o ambiental. Ayuda a comprender los factores que generan la problemática y sus efectos, con vistas a identificar los medios para solventarla”*.<sup>5</sup> *“Los enfoques transversales se aplican desde la identificación del problema que es atendido por el Programa presupuestario y se concretan en la definición de objetivos que buscan resolver el citado desequilibrio”*.<sup>6</sup>

A partir del año 2013, la Ley General de Contabilidad Gubernamental establece que la Federación, las entidades federativas, los municipios y, en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, entre otra información, *“(...) los resultados que deriven*

*de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.”<sup>7</sup>*

El ordenamiento anterior detona en las entidades federativas la adopción progresiva de la Metodología de Marco Lógico y su concreción en la Matriz de Indicadores para Resultados, y la convierte en el mecanismo estandarizado para la planeación y programación de las acciones públicas para todo el país. Sin embargo, hasta la fecha, la aplicación de esta metodología en las entidades federativas no ha incluido una perspectiva de género.

1. ¿Por qué integrar la perspectiva de igualdad de género en la planeación y el presupuesto?





### 1.1 Porque lo mandatan los instrumentos internacionales ratificados por México

La igualdad entre mujeres y hombres y el principio de no discriminación son derechos humanos inalienables, de aceptación universal, reconocido en diversos instrumentos internacionales.

La igualdad hace referencia a los derechos y responsabilidades que tenemos todas las personas, e implica reconocer y garantizar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todos los seres humanos sin distinción alguna de raza, color, sexo, edad, creencias, idioma, etnia o cultura, opiniones políticas, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra situación social.<sup>8</sup>

La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer<sup>9</sup> (CEDAW), es el tratado internacional más amplio sobre derechos humanos de las mujeres, obliga a los Estados Partes a eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer (Art. 2), a garantizar la igualdad de *jure* y de *facto* entre mujeres y hombres en todos los ámbitos del desarrollo (Art. 3), al mismo tiempo que mandata la participación de las mujeres en la formulación e implementación de las políticas gubernamentales (Art. 7). México ratificó la CEDAW el 23 de marzo de 1981.

La CEDAW exhorta a los Estados Partes a tomar medidas para la inclusión de la perspectiva de género en la elaboración e implementación de programas y acciones públicas sustentadas en evidencias empíricas y sobre la base de presupuestos públicos con enfoque de género, en tanto que éstos constituyan un apoyo

para medidas especiales de carácter temporal, orientadas a acelerar la igualdad entre mujeres y hombres (Art. 4). Bajo esta óptica, la CEDAW mandata la consideración de los derechos humanos de las mujeres en la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y evaluación de las políticas públicas.

La CEDAW establece la igualdad entre mujeres y hombres en tres dimensiones: la formal, la sustantiva y la de resultados.

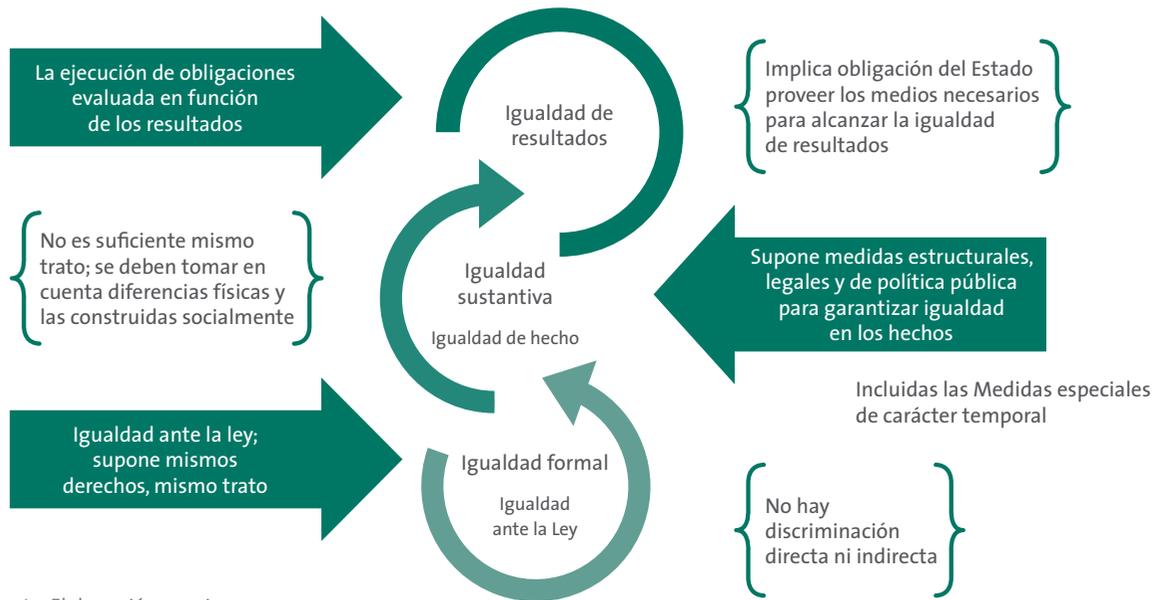
- La **igualdad formal** -de jure o normativa- se refiere a la igualdad ante la ley y supone que mujeres y hombres tienen los mismos derechos y trato. En su Recomendación General n° 25, la CEDAW establece la obligación de los Estados de “(...) garantizar que no haya *discriminación directa ni indirecta* contra la mujer en las leyes y que, en el ámbito público y el privado, la mujer esté protegida contra la discriminación —que puedan cometer las autoridades públicas, los jueces, las organizaciones, las empresas o los particulares— por tribunales competentes y por la existencia de sanciones y otras formas de reparación”.<sup>10</sup>
- La **igualdad sustantiva** -de facto o material- supone la modificación de las circunstancias que impiden a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos, así como el acceso a las oportunidades por medio de medidas estructurales, legales o de política pública que garanticen en los hechos la igualdad. En este sentido, la CEDAW establece que los Estados Partes deben considerar que “(...) no es suficiente garantizar a la mujer un trato idéntico al del hombre. También deben tenerse en cuenta

las diferencias biológicas que hay entre la mujer y el hombre y las diferencias que la sociedad y la cultura han creado.”<sup>11</sup>

- La **igualdad de resultados**, que es la culminación lógica de la igualdad sustantiva. Estos resultados pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo. “La igualdad de resultados conlleva el concepto de

la obligación [de los Estados] de proveer los medios necesarios a un nivel más alto, reconociendo que *los medios* deben dar *los resultados requeridos*. La ejecución de las obligaciones del Estado es medida, no solamente por las acciones que toma el Estado, sino también por los resultados generados por esas acciones.”<sup>12</sup>

### Igualdad entre Mujeres y Hombres de acuerdo con la CEDAW



Fuente: Elaboración propia.

La **Reforma Constitucional en materia de Derechos Humanos** (2011) elevó a rango constitucional los derechos humanos que se derivan de los tratados internacionales suscritos por México, al establecer en el artículo I constitucional lo siguiente:

“En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece. Las normas relativas a los derechos humanos

se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia.”

Este reconocimiento explícito del derecho internacional de los derechos humanos genera **obligaciones** al Estado mexicano. Dichas obligaciones corresponden a las autoridades de **todos los niveles y órdenes de gobierno** para **garantizar su cumplimiento**. En *strictu sensu*, los derechos contemplados, las disposiciones para hacerlos efectivos, así como la **asignación apropiada de los recursos públicos**, son de estricta observancia para el Estado mexicano.

## 1.2. Porque lo establece el marco normativo mexicano

La CEDAW y otros instrumentos internacionales han sido la pauta y referente para la codificación en el derecho interno de diversas disposiciones orientadas a garantizar y proteger los derechos de las mujeres. La no discriminación y la igualdad entre mujeres y hombres son derechos reconocidos constitucionalmente (artículo 4) y 2 leyes tutelan su observancia a nivel nacional:

- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPD-2003) define a la discriminación como “(...) toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo”.<sup>13</sup>
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH-2006) **reconoce a la igualdad sustantiva** entre mujeres y hombres como “(...) el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales”. Lo anterior obliga a todas las autoridades gubernamentales de los tres órdenes de gobierno a eliminar la discriminación que, por su condición de género, impide a las mujeres y niñas el goce de los mismos derechos y oportunidades que los hombres:

Comprender en qué consiste la discriminación [y la igualdad entre mujeres y hombres] es indispensable para toda servidora y servidor público, ya que le **faculta para diseñar acciones o brindar servicios que remuevan los obstáculos que impiden el goce de los derechos sin distinción de ningún tipo**. Para construir esta capacidad es indispensable reconocer que la discriminación puede revestir distintas formas, incluyendo aquellas que son tan evidentes y que por omisión permiten que prevalezcan prácticas y normas que tienen un efecto abiertamente discriminatorio sobre ciertos grupos de personas.<sup>14</sup>

La reforma a la **Ley de Planeación**, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de junio de 2011,<sup>15</sup> ha permitido impulsar la incorporación de la perspectiva de género en distintas fases del ciclo presupuestario:

- **En el diseño de política:** mediante el artículo 2, incorpora como principios rectores de la planeación a la igualdad de derechos entre mujeres y hombres y la perspectiva de género;
- **En la ejecución:** en el artículo 8, establece la obligación de informar sobre el desarrollo, resultados y el impacto diferenciado de los instrumentos de política económica, social y ambiental; y en el artículo 9 señala que la *Administración Pública Centralizada debe **planear y ejecutar sus acciones con perspectiva de género***.
- **En la evaluación,** en su artículo 14, que señala la incorporación de **indicadores** para evaluar el impacto de los programas en mujeres y hombres, lo cual se realiza a través Sistema de Evaluación de Desempeño, el cual deberá contener *indicadores y evaluaciones que permitan identificar el impacto de género*.

Por su parte, la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria** incluye, hoy día, la perspectiva de género en los presupuestos públicos como criterio

central para el **diseño, desarrollo y evaluación de las acciones públicas**. Estas reformas han constituido un importante avance para el logro de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, porque:

- Se mandata una **planeación** nacional del desarrollo con **perspectiva de género**.
- Se establece la **sostenibilidad** del presupuesto destinado a la igualdad de género, es decir, se determina el principio de **progresividad irreductible** de

los recursos asignados a la igualdad de género.

- Se obliga a informar sobre el **impacto diferenciado** del ejercicio de los recursos en mujeres y hombres.
- Se incluye de manera obligatoria en el Presupuesto de Egresos de la Federación el **anexo “Erogaciones para la Igualdad entre Mujeres y Hombres”**.

### Definiciones y conceptos básicos sobre igualdad y género

La **igualdad entre hombres y mujeres** (igualdad de género): se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños. La igualdad no significa que mujeres y hombres sean lo mismo, sino que los derechos, las responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres no dependen del hecho de haber nacido hombre o mujer. La igualdad de género implica que los intereses, las necesidades y prioridades de las mujeres y los hombres se tomen en consideración, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un asunto de mujeres, sino que debe preocupar y comprometer plenamente tanto a mujeres como a hombres. La igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos humanos, condición previa e indicador del desarrollo sostenible centrado en las personas.

**Género:** se refiere a los atributos sociales y a las oportunidades asociadas con ser hombre o mujer, así como las relaciones entre mujeres y hombres, niñas y niños. Estos atributos, oportunidades y relaciones están socialmente construidos y se aprenden a través de procesos de socialización. El género determina lo que se espera, se permite y se valora en una mujer o en un hombre en un contexto dado. En la mayoría de las sociedades, hay diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en las responsabilidades asignadas, las actividades realizadas, el acceso y control sobre los recursos, así como las oportunidades de toma de decisiones. El género es parte del contexto socio-cultural más amplio. Otros criterios importantes para el análisis sociocultural incluyen la clase, la raza, el nivel de pobreza, el grupo étnico y la edad.

Fuente: UN Women. *Concepts and definitions*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>, fecha de último acceso 16 de septiembre de 2014. Traducción no oficial.

### 1.3 Porque es una prioridad nacional para el desarrollo

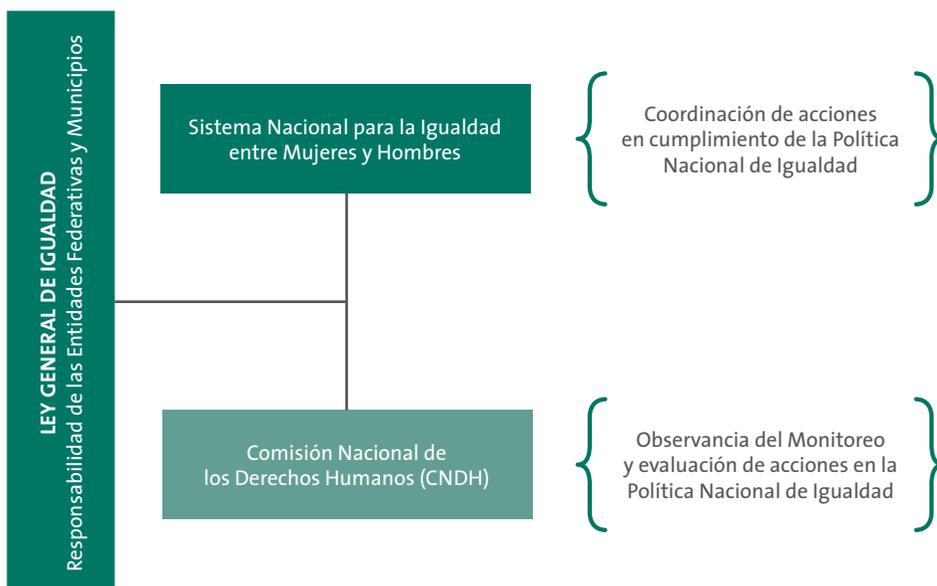
En cumplimiento a la **Ley de Planeación** vigente, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 incorpora la perspectiva de género como un principio transversal en la política pública. En cada uno de sus objetivos, el Plan Nacional de Desarrollo establece líneas de acción específicas para ejecutar la *Estrategia Transversal III. Perspectiva de Género*, al mismo tiempo que destaca la “[...] necesidad de realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación [...] evitar que en las dependencias de la Administración Pública Federal se reproduzcan los roles y estereotipos de género que inciden en la desigualdad, la exclusión y discriminación, mismos que repercuten negativamente en el éxito de las políticas públicas.”<sup>16</sup>

El **Plan Nacional de Desarrollo** instruye a las entidades y dependencias de la Administración Pública a alinear sus programas de acuerdo a la estrategia transversal de perspectiva de género y establece que es fundamental garantizar la igualdad sustantiva

entre mujeres y hombres. De manera concreta, en el apartado VI. A se establece la importancia de: “Incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas, programas, proyectos e **instrumentos compensatorios como acciones afirmativas** de la Administración Pública Federal”.<sup>17</sup> De esta forma, desde el documento rector de la política pública del país, se mandata la incorporación de la perspectiva de género en todas las acciones públicas y en la actuación del personal del servicio público.

La **Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres** mandata al Gobierno Federal, en su artículo 12, la elaboración y conducción de la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres, así como diseñar y aplicar los instrumentos necesarios para hacerla efectiva. La **Ley asigna también responsabilidades específicas a las entidades federativas y municipios** para la coordinación de acciones en cumplimiento de la Política Nacional para la Igualdad. Para tal efecto, se crea el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y le confiere a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) la observancia en el seguimiento, evaluación y monitoreo de la política pública en la materia.

#### Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres: *responsabilidad de entidades y municipios*



En cumplimiento de dicho mandato, el gobierno federal integró el Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación PROIGUALDAD 2013- 2018, el cual se centra en la obligación señalada en el Plan Nacional de Desarrollo de incorporar como eje transversal la perspectiva de género en todos los programas, acciones y políticas de gobierno. Esto significa que en los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales que elaboren las dependencias de la Administración Pública Federal deberán estar explícitas la perspectiva de género y las acciones afirmativas (concebidas como medidas efectivas, caracterizadas por su dimensión temporal que inciden en la reducción de las desigualdades) que permitan incidir en las desigualdades entre mujeres y hombres).

### Medidas especiales de carácter temporal

La aplicación de medidas especiales de carácter temporal (conocidas en México como acciones afirmativas) son **parte de una estrategia necesaria de los Estados Partes para lograr la igualdad sustantiva o de facto de la mujer y el hombre** en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

El objetivo de estas medidas es corregir las formas y consecuencias pasadas y presentes de la discriminación contra la mujer, así como compensarlas. Su finalidad es acelerar, en condiciones de igualdad, la participación de la mujer en el ámbito político, económico, social, cultural y civil, o en cualquier otro ámbito. El término “medidas” abarca una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa y reglamentaria. La asignación o reasignación de los recursos públicos es un claro ejemplo.

*Recomendación General No. 25 conforme al párrafo 1 del artículo 4 de la CEDAW.*

El PROIGUALDAD establece seis objetivos transversales para el logro de la igualdad de hecho entre mujeres y hombres, los cuales guiarán las intervenciones públicas en esta materia:

- Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres;
- Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizarles acceso a una justicia efectiva;
- Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad;
- Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar;
- Generar entornos seguros y amigables de convivencia familiar y social, actividades de tiempo libre y movilidad segura para las mujeres y las niñas;
- Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.

### 1.4 Porque es una estrategia efectiva para lograr la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres

La Plataforma de Acción de Beijing, adoptada durante la IV Conferencia de la Mujer (1995), celebrada en Beijing, China, considera la perspectiva de género como estrategia indispensable para promover la igualdad entre los sexos, al asegurar que en el análisis de las cuestiones y la formulación de las políticas estén consideradas las diferencias y desigualdades entre los géneros y, al mismo tiempo, se busquen oportunidades para disminuir las disparidades y fomentar la igualdad entre mujeres y hombres.

En México, la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres considera la aplicación de los siguientes elementos:

- La inclusión de la **perspectiva de género** en todas las acciones de gobierno es considerada actualmente, como una de las estrategias de mayor alcance en las políticas públicas, debido a su efecto articulador permite alcanzar mayores resultados e impactos. De hecho, se considera que el dividendo de género es un elemento potencializador del crecimiento y el desarrollo económico y social del país, y así se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Transversalizar el **principio de igualdad** en las políticas y proyectos específicos. Esto es integrar el valor de la igualdad y la perspectiva de género en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas, programas y acciones. Con ello, se pretende incorporar la visión de las mujeres en los procesos y métodos de trabajo de la planeación, la cultura organizacional, los servicios y bienes que se otorgan a la población y por supuesto, en el presupuesto público.
- La aplicación de **medidas afirmativas** que tengan como función favorecer a grupos de mujeres que presentan desventajas y/o privaciones permanentes, mediante mecanismos de eliminación y/o corrección de las discriminaciones y desigualdades reales. Ello permitirá acelerar el camino hacia la igualdad entre mujeres y hombres y eliminar las desventajas que afectan a las mujeres, asegurar que todas cuenten efectivamente con los medios, recursos y beneficios específicos de los programas sociales. Ejemplo de estas medidas son la protección de mujeres víctimas de violencia, los mecanismos de cuotas de género en los procesos electorales y los incentivos especiales para fortalecer las microempresas dirigidas por mujeres.
- Promover el **empoderamiento de las mujeres**, lo que supone detonar procesos individuales y/o colectivos mediante los cuales las mujeres incrementan su participación en las esferas de decisión de la vida personal, familiar, comunitaria, económica, social y política.

Fuente: INMUJERES (2013). *Compendio normativo para la construcción de igualdad sustantiva en la Administración Pública Federal*. México, INMUJERES, p. 5

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, en sus conclusiones convenidas 1997/72, refrenda y define la estrategia de incorporación de la perspectiva de género como: “[...] el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se

perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros.”<sup>18</sup>

En consonancia con lo anterior, la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres en su artículo 5 establece que la perspectiva de género es un “(...) concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.”<sup>19</sup>

De acuerdo con el Compendio normativo para la construcción de igualdad sustantiva en la Administración Pública Federal, la perspectiva de género:

- Es una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos.
- Permite conocer y explicar las causas que producen asimetrías y desigualdades entre mujeres y hombres, y formular medidas (políticas, mecanismos, acciones afirmativas, normas, etc.) que contribuyan a superar las brechas, las desigualdades de género.
- Permite, al observar de manera crítica las relaciones que las culturas y sociedades construyen entre hombres y mujeres, la formulación de estrategias para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres el acceso a recursos y servicios, y fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros aspectos.

Si se toma en consideración que el género hace referencia a roles, conductas y expectativas socialmente construidos y relacionados con el ser hombre o mujer, la perspectiva de género considera que:

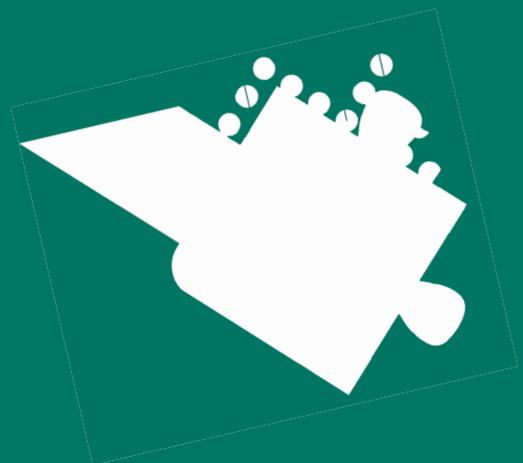
- Las políticas, programas, proyectos y acciones de la Administración Pública Federal deben contribuir a erradicar prácticas, actitudes, conductas discriminatorias que colocan a las mujeres en situaciones de subordinación para alcanzar la igualdad de género.
- El empoderamiento de las mujeres es esencial para lograr la igualdad de género.
- La promoción de la participación de las mujeres, en igualdad de condiciones, como agentes de cambio en los procesos económicos, sociales y políticos es una condición esencial para el logro de la igualdad de género y el desarrollo del país.

Para lograr la igualdad de género es necesario:

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

Fuente: INMUJERES (2013). *Compendio normativo para la construcción de igualdad sustantiva en la Administración Pública Federal*. México, INMUJERES, pp. 6-7.

## 2. En qué consiste la Metodología de Marco Lógico con perspectiva de género





La Metodología de Marco Lógico es **una herramienta** utilizada por el gobierno mexicano, que facilita los procesos de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. **Si la metodología se aplica con perspectiva de género** es posible:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa o proyecto y las relaciones de causalidad de los problemas que se busca atender, en particular aquellos aspectos que causan o reproducen desigualdades de género;
- Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, de manera diferenciada entre mujeres y hombres, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas y aspectos para cada sector de la población objetivo;
- Obtener la creación de bienes y servicios públicos de tal manera que se alcance una mayor igualdad entre mujeres y hombres, y por ende un mayor desarrollo para toda la población del país o de la entidad federativa.

Esta metodología permite integrar de manera sistemática la perspectiva de género en la acción pública, en el nivel federal, estatal o municipal. Las **principales ventajas** de la metodología de marco lógico para ejercer presupuestos con perspectiva de género son:

- **Propicia** una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, destacando las desigualdades de género que se buscan prevenir y

atender, y relacionándolas claramente con las acciones y los resultados esperados.

- **Permite** transparentar el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos, en función de las desigualdades de género y de las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres que se hayan detectado en la etapa de diagnóstico indispensable para todo diseño de política pública.
- **Favorece** que las personas involucradas en el diseño y la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer la perspectiva de género tanto en los objetivos, indicadores, como en las metas y riesgos del programa.
- **Facilita** la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, con la planeación nacional, estatal y municipal, y en particular con la política de igualdad en esos tres órdenes de gobierno.
- **Estandariza** el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación, o la existencia de indicadores específicos de género en cada programa.
- **Posibilita** generar información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas acorde a los compromisos adquiridos a nivel nacional, estatal e internacional por el Estado Mexicano en materia de igualdad de entre mujeres y hombres.

- **Proporciona** una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que también destacan los aspectos e impactos en materia de igualdad de género de todo programa o proyecto realizado con presupuesto público.

### Antecedentes de la Metodología del Marco Lógico

El uso de la Metodología del Marco Lógico tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960.

La Metodología fue elaborada con el fin de evitar tres problemas frecuentes en la formulación de políticas públicas, programas y proyectos de variado tipo y monto:

- Existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos. Es decir, falta de conexión lógica entre objetivos, actividades y resultados esperados.
- Fracaso en la ejecución del programa o proyecto debido a la falta de claridad de las responsabilidades y por no contar con un método y mecanismos adecuados para el monitoreo y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

Sus principales contribuciones a la gestión de las políticas públicas, programas y proyectos es comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permite entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar. Además, contribuye a asegurar una buena conceptualización y diseño de las iniciativas de inversión, al mismo tiempo que facilita su seguimiento y evaluación.

El análisis de la Metodología del Marco Lógico de un proyecto permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución?
- ¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?
- ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?
- ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?
- ¿Cuánto nos va a costar producirlos?
- ¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

Actualmente, la Metodología del Marco Lógico es utilizada por organismos internacionales, agencias de cooperación internacional para el desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, así como por muchos gobiernos.

Fuente: CEPAL/ILPES (2004). "Metodología del Marco Lógico", en *Boletín del Instituto*, N° 15, octubre 2004. Santiago de Chile, CEPAL/ILPES, pp. 7-9.

Los **principales usos** de la matriz de marco lógico, dentro de la óptica de la perspectiva de género, son:

1. **Apoya la toma de decisiones** sobre los programas y la **asignación de recursos** con **perspectiva de género**, al destacar en cada programa las **desigualdades de género** y las necesidades específicas de mujeres y hombres, las acciones para atenderlas, las medidas especiales adoptadas para **acelerar la igualdad de resultados** consecuentes.
2. Propicia la **planeación participativa** y estimula el **logro de acuerdos** que toman en cuenta las desigualdades de género y las necesidades específicas de mujeres y niñas, y la **instrumentación de acciones** con **enfoque de género**.

3. Apoya al **monitoreo/seguimiento** y la evaluación, en particular a través de **indicadores desagregados por sexo** y otros específicos de **género**.

En el ciclo de las políticas públicas, se recomienda el uso de la metodología de marco lógico una vez que se ha cubierto la etapa de planeación nacional y estatal mediante la elaboración de los Planes Globales o Nacionales de Desarrollo y sus Programas derivados (sectoriales, regionales y especiales). En el caso mexicano, como se ha visto, el Plan Nacional de Desarrollo establece el enfoque de género como un eje transversal a todas las políticas y programas públicos, por lo que los programas, proyectos y acciones que se deriven con esta metodología deben considerar las desigualdades entre mujeres y hombres, niños y niñas, así como la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas.

### Ciclo de la Gestión Pública

- **Planeación/Formulación:** Elaboración del Plan Nacional o Estatal de Desarrollo y sus programas derivados (sectoriales, regionales, especiales)
- **Programación/Presupuestación:** Preparación de los Programas Operativos Anuales (POAs) con:
  - Matriz de marco lógico
  - Indicadores y metasEstos programas se incluyen en el Presupuesto de Egresos.
- **Ejecución/Seguimiento:** El seguimiento de los POAs permite medir el cumplimiento de objetivos y el ejercicio del presupuesto para corregir las desviaciones en la ejecución de los Programas.
- **Evaluación:** La evaluación de los programas analiza si se alcanzaron los resultados, y genera recomendaciones para que los resultados se alcancen.

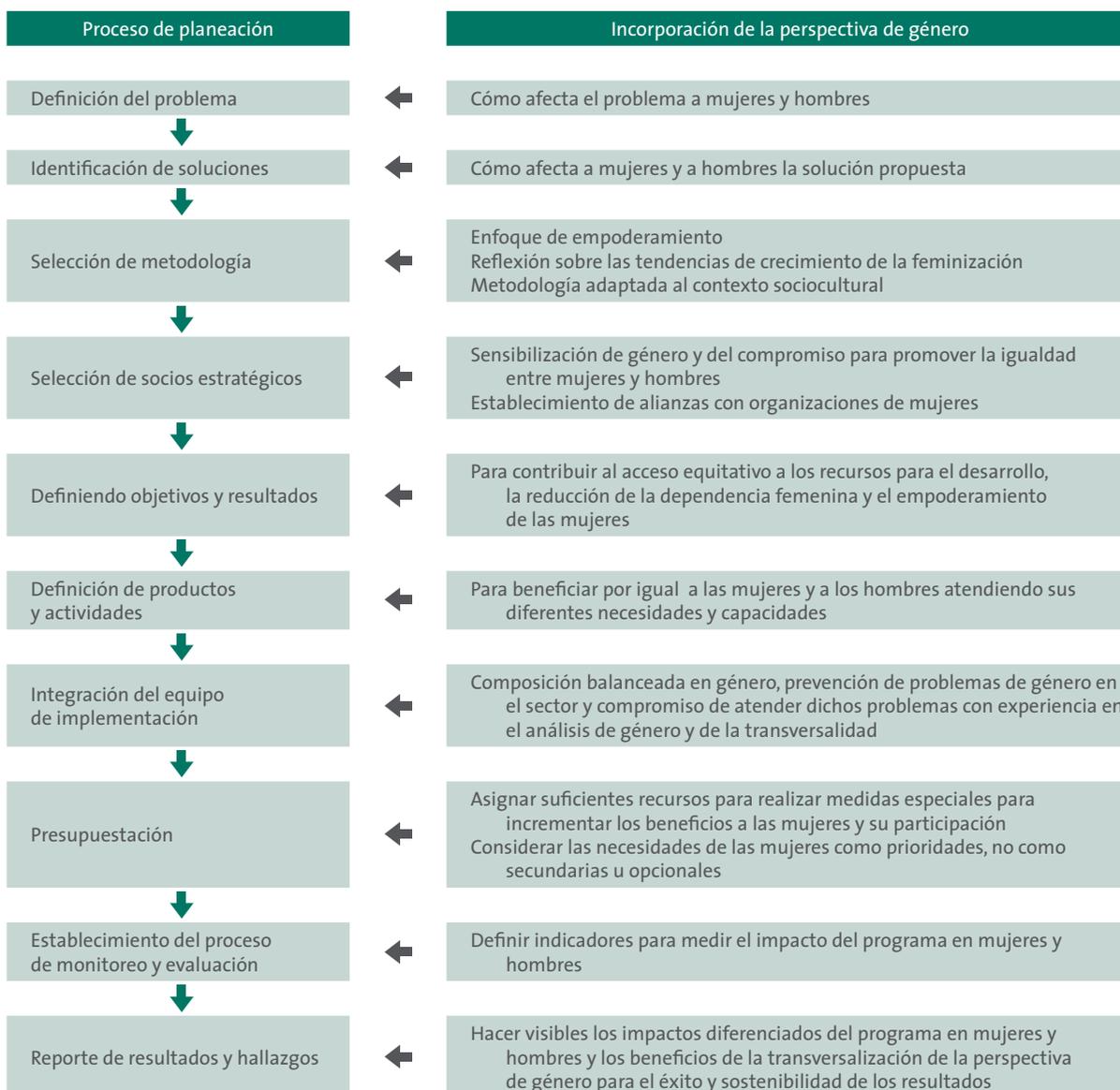


**La perspectiva de género debe ser considerada en todas las fases del ciclo**

La metodología se sustenta en un diagnóstico detallado del problema a resolver, y resulta pertinente para la incorporación de la perspectiva de género, porque permite identificar, hacer visibles y dimensionar las brechas de desigualdad entre las mujeres y los hombres, las necesidades específicas de las mujeres y los aspectos discriminatorios de género contenidos en ejercicios programáticos y concepciones de proble-

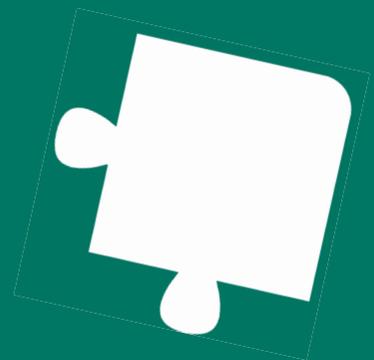
mas previos, así como detectar resultados pobres en materia de igualdad de género que es preciso reforzar con medidas especiales de carácter temporal.

El siguiente diagrama incluye elementos adicionales a considerar para incorporar la perspectiva de género en todo el proceso de planeación.



Fuente: Leduc B. y Ahmad F. (2009). *Guidelines for Gender Sensitive Programming*. International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD). Recuperado de [www.icimod.org](http://www.icimod.org), fecha de último acceso 15 de septiembre de 2014.

# 3. La metodología de marco lógico paso a paso





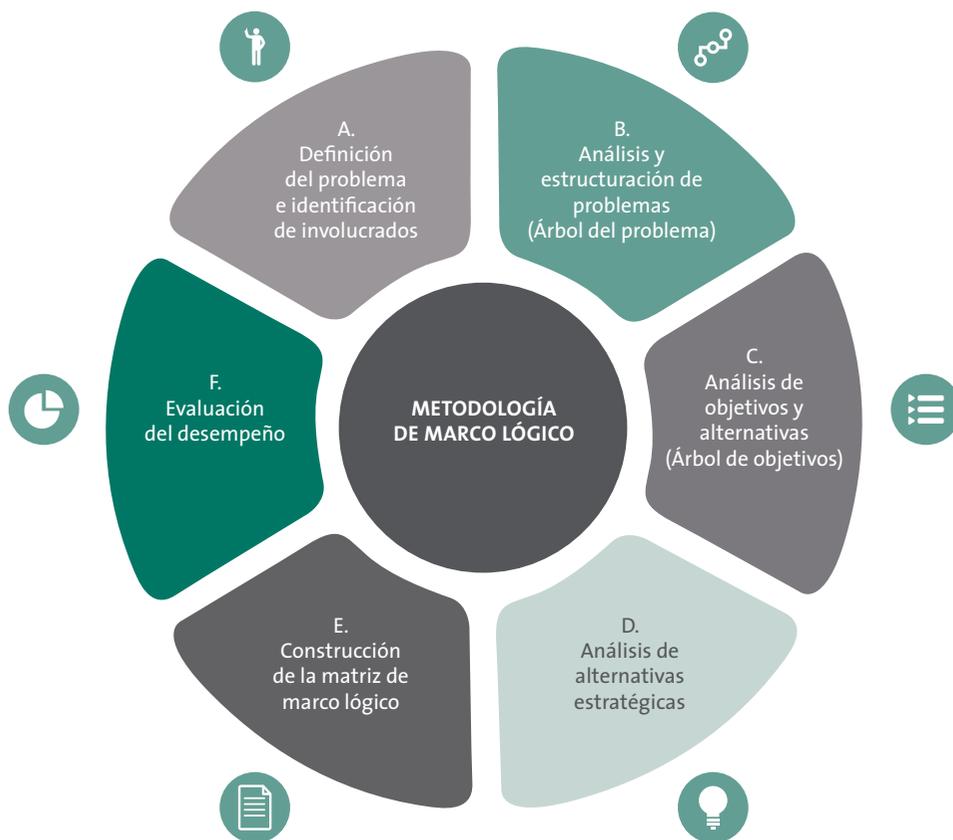
La metodología de marco lógico se compone de cinco pasos:

1. Definición del problema e identificación de la población involucrada.
2. Análisis y estructuración de la problemática, mejor conocida en la literatura especializada como árbol del problema.

3. Diseño de objetivos, mejor conocido como árbol de objetivos.

4. Análisis de alternativas estratégicas.
5. Construcción de la Matriz de Marco Lógico

Aunque no forma parte formalmente de la metodología, ésta se complementa con la evaluación del desempeño, lo cual permite reiniciar el ciclo de la programación.



A continuación, en cada uno de estos pasos se verá cómo incorporar la perspectiva de género.

### 3.1 Definición del problema e identificación de la población involucrada



Para identificar el problema desde una perspectiva de género, es necesario tomar en cuenta:

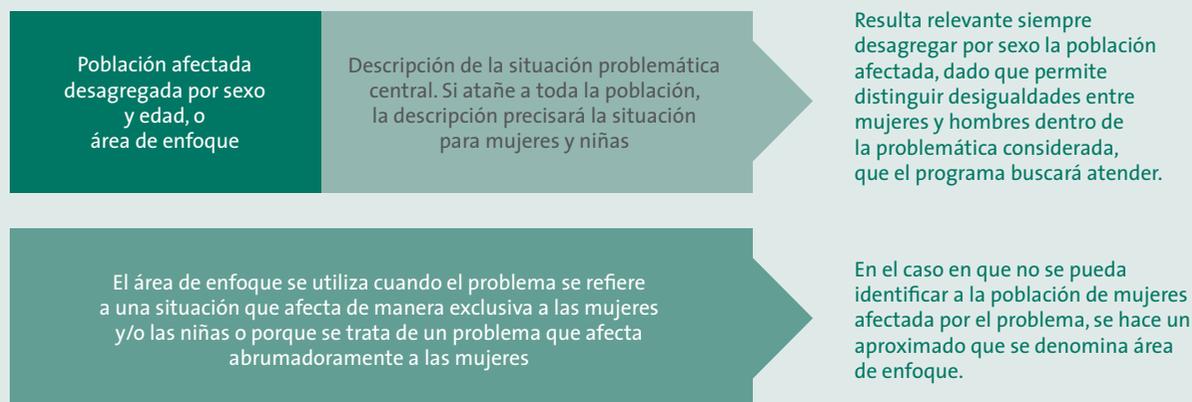
- Si el problema perjudica exclusivamente a las mujeres (por ejemplo, salud materna).
- En qué medida el problema planteado afecta de manera diferente a las mujeres y niñas (por ejemplo, la escolarización).
- Si el problema se debe a discriminación de género y afecta a las mujeres por el hecho de ser mujeres. (por ejemplo, la violencia letal que se ejerce contra las mujeres y culmina con feminicidio).<sup>20</sup>

- Si el problema afecta a las mujeres y en las raíces de dicho problema están los roles y expectativas construidos socialmente y que colocan a las mujeres en situación de franca desventaja (por ejemplo, embarazo adolescente) o las expectativas sociales sobre dichos roles están construidas sobre una visión social de la división del trabajo que responsabiliza a las mujeres del trabajo doméstico y de cuidados (trabajo no remunerado y dependencia económica de las mujeres).

Un problema público expresa:

- un estado de situación no deseable
- un conjunto de valores no realizados
- necesidades no satisfechas o bien oportunidades por aprovechar
- que pueden ser abordadas mediante la acción pública
- un problema público visto desde la óptica de género

## Sintaxis para el planteamiento del problema con perspectiva de género



Ejemplos de problemas que afectan a las mujeres por su condición de género:



### Recomendaciones metodológicas

- La delimitación del problema está estrechamente vinculada con la realización de un diagnóstico basado en información cuantitativa y cualitativa. Es imprescindible que este diagnóstico sea desagregado por sexo, cuando se trata de un problema que atañe a hombres y mujeres sin lo cual no se podrán identificar las brechas de género que considera el problema, ni se podrá actuar en consecuencia. Además de la desagregación por sexo de todos los datos tanto cuantitativos como cualitativos, también se deben de considerar indicadores específicos de género sobre todo en aquellos problemas que son producto de la discriminación de género y afectan directamente a mujeres y niñas.
- Se debe considerar y analizar la problemática fundamental que viven las mujeres y las niñas, explorando causas estructurales, como la división del trabajo, las relaciones de poder, los estereotipos de género y la discriminación contra las mujeres y las niñas que generan violencia por el hecho de ser mujeres; se trata de analizar el problema en sus causas y consecuencias y no solamente sus síntomas.

El análisis de género:

- Es una herramienta teórico-metodológica que permite el examen sistemático de las prácticas y los roles que desempeñan las mujeres y los hombres en un determinado contexto económico, político, social o cultural.
- Sirve para captar cómo se producen y reproducen las relaciones de género dentro de una problemática específica y con ello detectar los ajustes institucionales que habrán de emprenderse para lograr la igualdad entre los géneros.
- Se aplica en las políticas públicas. Este consiste en identificar y considerar las desigualdades de género, las necesidades diferenciadas por sexo y la discriminación contra las mujeres, en el diseño e implementación de planes y programas y, en la evaluación, valorar los efectos de las políticas, planes y programas sobre la condición y posición social de mujeres y hombres respecto al acceso y control de los recursos, su capacidad decisoria y empoderamiento de las mujeres, es decir, sobre la igualdad de hecho, en los resultados.
- La metodología del análisis de género debe incluir, además, variables como: clase, etnia, edad, procedencia rural/urbana, credo religioso y preferencia sexual, para evitar hacer generalizaciones que obvian las especificidades del contexto en que se producen las relaciones de género y para identificar otras desigualdades que potencian las de género.

Fuente: INMUJERES (2013). *Glosario de Género*. Tercera Edición. INMUJERES, p. 13, México.

### **Incorporación de la perspectiva de género al planteamiento del problema**

El análisis de género permite identificar, visibilizar y dimensionar las desigualdades entre mujeres y hombres, así como las condiciones de vida o de desarrollo que resultan desventajosas para conjuntos específicos de mujeres o niñas.

La identificación de desigualdades entre las mujeres y los hombres se realiza mediante un ejercicio de comparación entre los aspectos que indican las siguientes preguntas:

#### **Preguntas detonadoras del enfoque de género**

- ¿La problemática analizada se presenta de manera diferenciada entre mujeres y hombres? ¿Afecta más a las mujeres? ¿Se identifican las causas que están detrás de esas asimetrías?
- ¿A cuántas mujeres y cuántos hombres afecta el problema?
- ¿Se identifican claramente las necesidades e intereses de mujeres y hombres en la problemática?
- ¿Qué desigualdad está presente en la problemática? ¿Se identifican claramente las brechas de género?
- ¿Se identifican los factores que generan la desigualdad de género? ¿Se reconoce algún tipo de discriminación contra las mujeres por el hecho de ser mujeres?

En caso de que se responda de manera afirmativa a la primera pregunta, se ha detectado una brecha de desigualdad, la cual debe ser confirmada mediante información estadística e indicadores de género que expresen la manera en que el problema se presenta o afecta a las mujeres y a los hombres, o solamente a las mujeres.

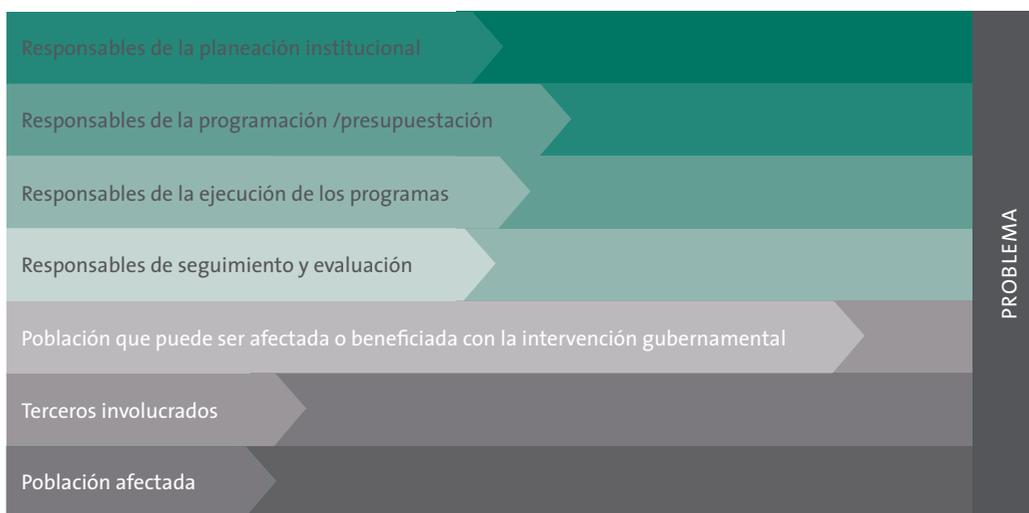
Dado que el planteamiento del problema es parte intrínseca del diagnóstico, este último debe utilizar como mínimo datos desagregados por sexo. Además, debe incluir variables que permitan identificar desigualdades entre las condiciones de vida y las capacidades de mujeres y hombres, niños y niñas.

### Identificación de población involucrada

Con el propósito de asegurar la más precisa definición y entendimiento del problema, así como el diseño óptimo de la intervención gubernamental, es necesaria la incorporación de las y los diferentes actores involucrados en la situación problemática, los cuales pueden ser:

1. **Población de mujeres** afectada, excluida y/o insatisfecha con su condición actual o que busca aprovechar una oportunidad estratégica.
2. El **grupo de la población** (terceros involucrados) que, al relacionarse con el problema, establece, desarrolla, profundiza o mantiene la desigualdad de género.
3. **Tomadores de decisiones** que pueden modificar la relación entre los dos anteriores.
4. **Actores gubernamentales** que pueden incidir en la situación problemática.
  - Áreas de planeación institucional
  - Ejecutores/as de los programas operativos
  - Auditores/as de los programas
  - Área de presupuesto
  - Responsables de la información institucional
  - Responsables de la evaluación de resultados
5. **Terceros interesados** que aun cuando no son parte del problema sí lo pueden ser de la solución.

### Actores colegiados en el desarrollo de la Metodología de Marco Lógico Consenso y acuerdos



Es altamente recomendable que la aplicación de la Metodología de Marco Lógico se realice de manera colegiada con la participación de los actores que muestra el diagrama.

La identificación de actores involucrados debe concretarse en un directorio específico que facilite la convocatoria a reuniones de trabajo para el planteamiento del problema y solución. Es importante tener en considera-

ción que las personas o áreas involucradas en la problemática pueden ser aliadas, adversarias o neutrales.

### **3.2 Análisis y estructuración de la problemática del árbol de problema con perspectiva de género**

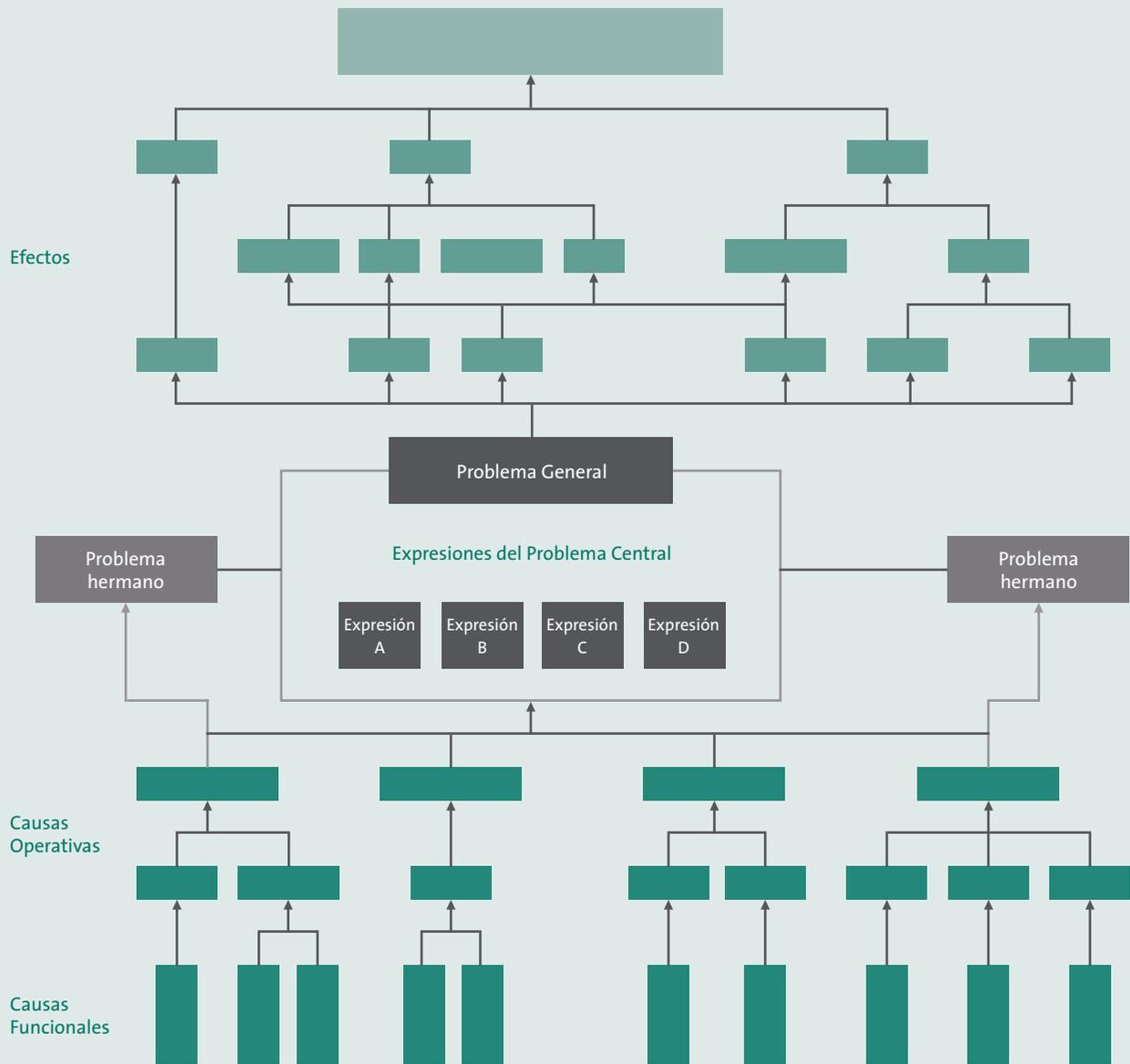


La estructuración del problema consiste en:

- Generar información acerca de la naturaleza de un problema.
- Descubrir los elementos críticos que pueden ser tratados para modificar el problema.
- Establecer las causas y efectos del problema.
- Visibilizar las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres relacionados con el problema.

Una estructuración del problema sin perspectiva de género tiene consecuencias importantes en el diseño del programa y, por ende, en el futuro impacto en la población: puede no solo ignorar sino también reforzar o incrementar las desigualdades entre mujeres y hombres dentro de la problemática considerada. Por ejemplo, el no considerar la violencia contra las mujeres como forma de discriminación extrema contra ellas, en un proyecto que busca erradicar la violencia en general, es un error de estructuración del problema por ser ciego a una cuestión que afecta de manera específica a las mujeres y que requiere un tratamiento distinto al de la violencia que ocurre en el conjunto de la población.

## Estructura General del Árbol del Problema



- **Efectos:** son todas aquellas situaciones que se derivan del problema central.
- **Causas funcionales:** Son aquellas que provocan el problema central, pero que agrupan diversos determinantes, generalmente tienen una naturaleza conceptual.
- **Causas operativas:** Son aquellas que se pueden modificar mediante la provisión de un bien o servicio a la población que vive el problema.

La identificación de las causas operativas resulta crítica para el diseño de intervenciones gubernamentales que apunten específicamente a la resolución operativa del problema.

### Recomendaciones metodológicas

- Para estructurar un problema se requiere conocerlo a detalle. Las dos preguntas para estructurar un problema con perspectiva de género son: 1. ¿Puedo conocer la situación diferenciando entre hombres y mujeres (desagregación por sexo de los datos)? 2. ¿Puedo generar datos que permitan ver la problemática específica de mujeres y niñas (datos específicos de género)?
- El conocimiento de un problema implica un ejercicio de pensamiento estratégico (hacer un pequeño alto en la operación cotidiana). Para conseguir un marco lógico con perspectiva de género, esto consiste en “ponerse los lentes de género”, es decir, ver la realidad de otra manera con la conciencia de que ésta impacta siempre de manera diferente a mujeres y hombres.
- La estructuración de un problema debe ser organizada a partir de un marco conceptual. El marco conceptual será precisamente el enfoque de género y lo que mandan los marcos normativo y legal.
- Es muy importante partir de hechos y datos objetivos (estadísticas e indicadores).
- No es recomendable partir de soluciones preestablecidas porque pueden sesgar su comprensión y limitar la creatividad en el diseño de las soluciones del problema.
- Dada la complejidad de los problemas sociales, deberá procurarse identificar los elementos que tengan una relación de causalidad determinante en el problema.

### Incorporación de la perspectiva de género en el análisis y estructuración del problema

En el proceso de estructuración del problema, la perspectiva de género se aplica al **formular las preguntas detonadoras**.

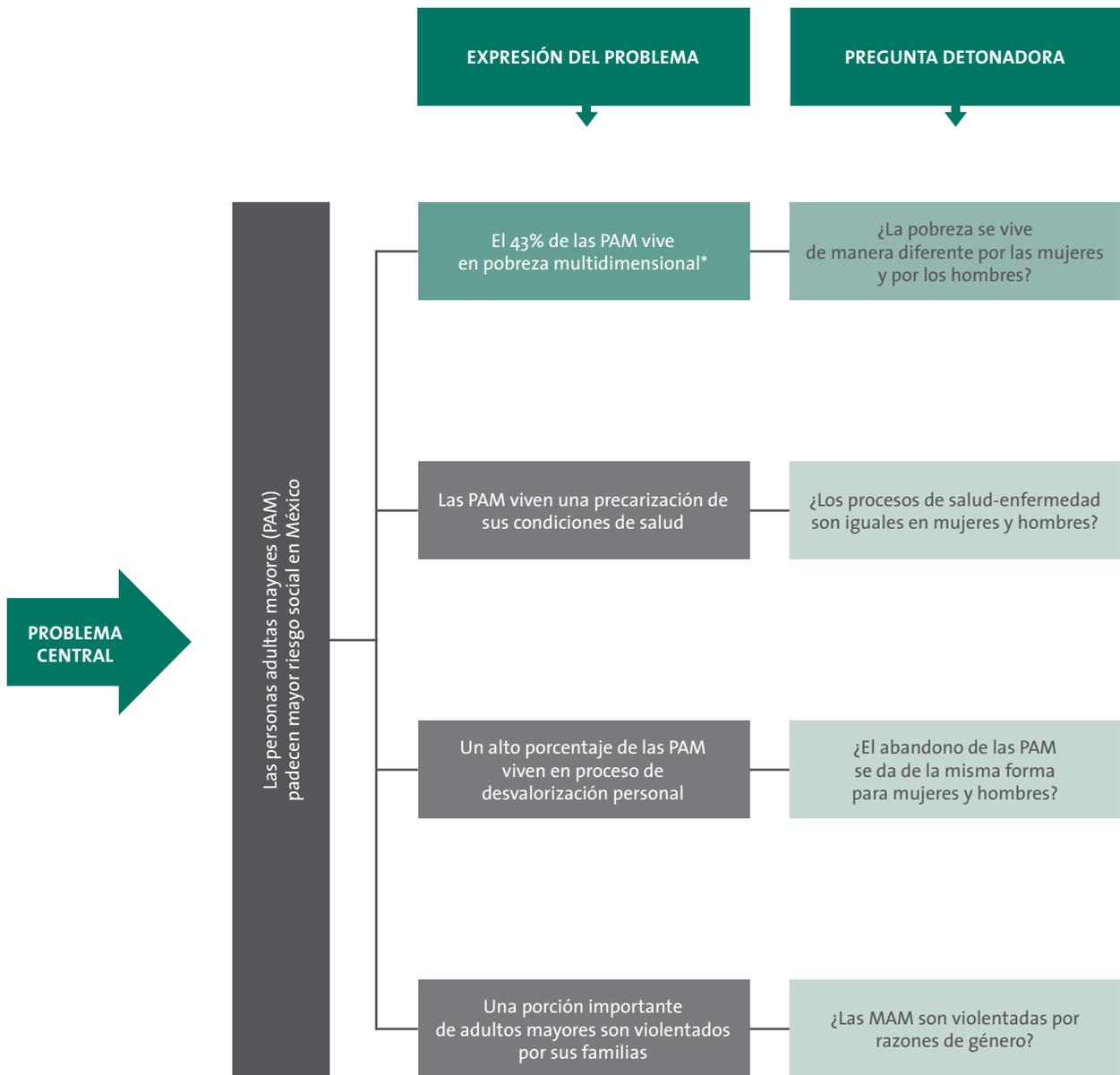
En caso de que un elemento del sistema de problemas muestre una desigualdad de género, se sugiere marcar el cuadro con un color específico para tener a la vista las desigualdades entre mujeres y hombres.

### Preguntas detonadoras para determinar el enfoque de género

- ¿La problemática analizada tiene causas diferenciadas entre mujeres y hombres?
- ¿A quién afecta más el problema a mujeres o a hombres? ¿Qué problemas son compartidos por mujeres y por hombres?
- ¿La problemática analizada genera efectos diferenciados entre mujeres y hombres? ¿De qué manera afecta el problema a las mujeres y de qué manera a los hombres?
- ¿Estos efectos implican la creación, el mantenimiento o el incremento de brechas de género? ¿Qué tipo de desigualdad se genera entre mujeres y hombres debido a las causas analizadas?
- ¿Cuáles son las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres que inciden en la problemática?

En el siguiente diagrama se puede observar la forma en que se concreta en un ejemplo las preguntas detonadoras que introducen la perspectiva de género en el análisis de un problema general.

## Estructuración del problema con perspectiva de género



Fuente: elaboración propia.

\* Debido a cuestiones de espacio, los diagramas subsecuentes se desarrollarán a partir de la expresión del problema central relacionada con la pobreza multidimensional de las PAM.

PAM: Personas adultas mayores; MAM: Mujeres adultas mayores; HAM: Hombres adultos mayores.

En el siguiente diagrama se identifican, a través de preguntas detonadoras, los elementos del sistema de problemas con **desigualdades de género**.

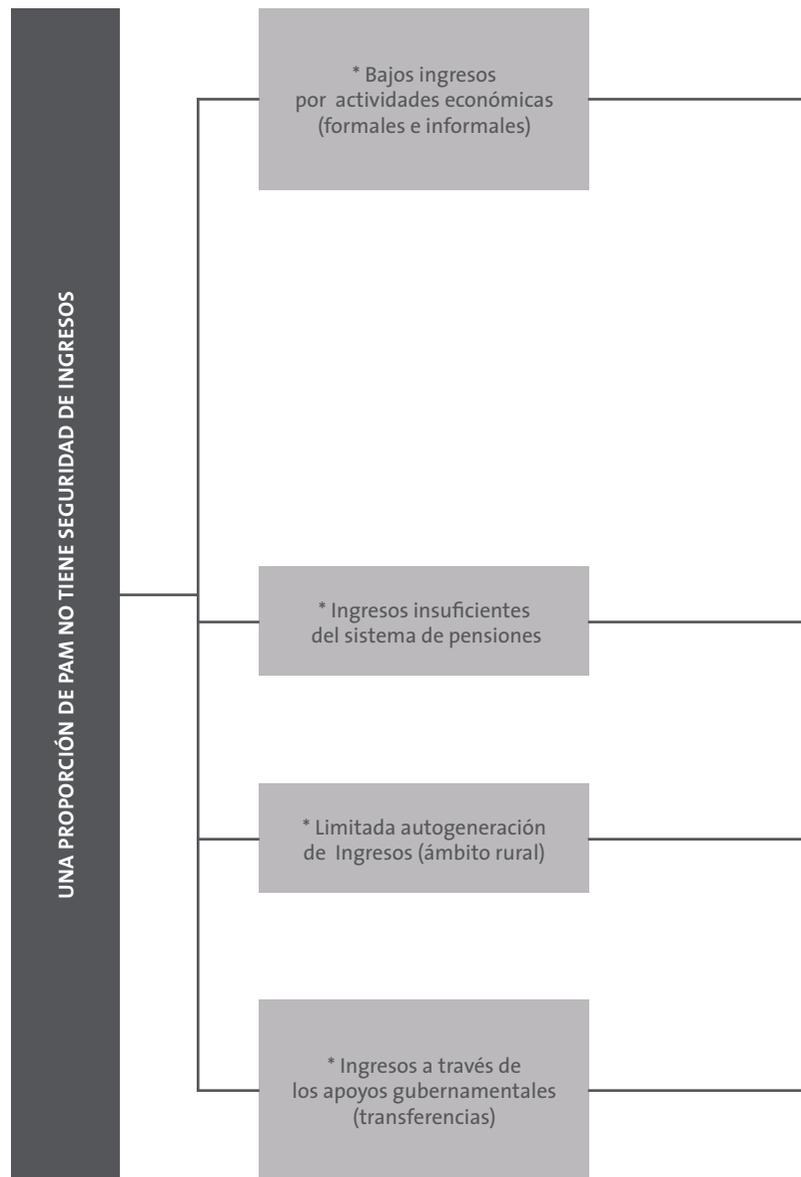
Fuente: elaboración propia con base en datos de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer trimestre de 2014. Consulta interactiva de datos; INEGI. Estadísticas a propósito del Día Internacional de las Personas de Edad. Boletín de Prensa, 25 de septiembre de 2014.

Nota: Por cuestiones de espacio, no se desarrollaron todas las desigualdades de género y efectos identificados con base en las preguntas detonadoras. Este diagrama se elaboró a partir de la variable de la pobreza multidimensional de las PAM relacionada con el ingreso.

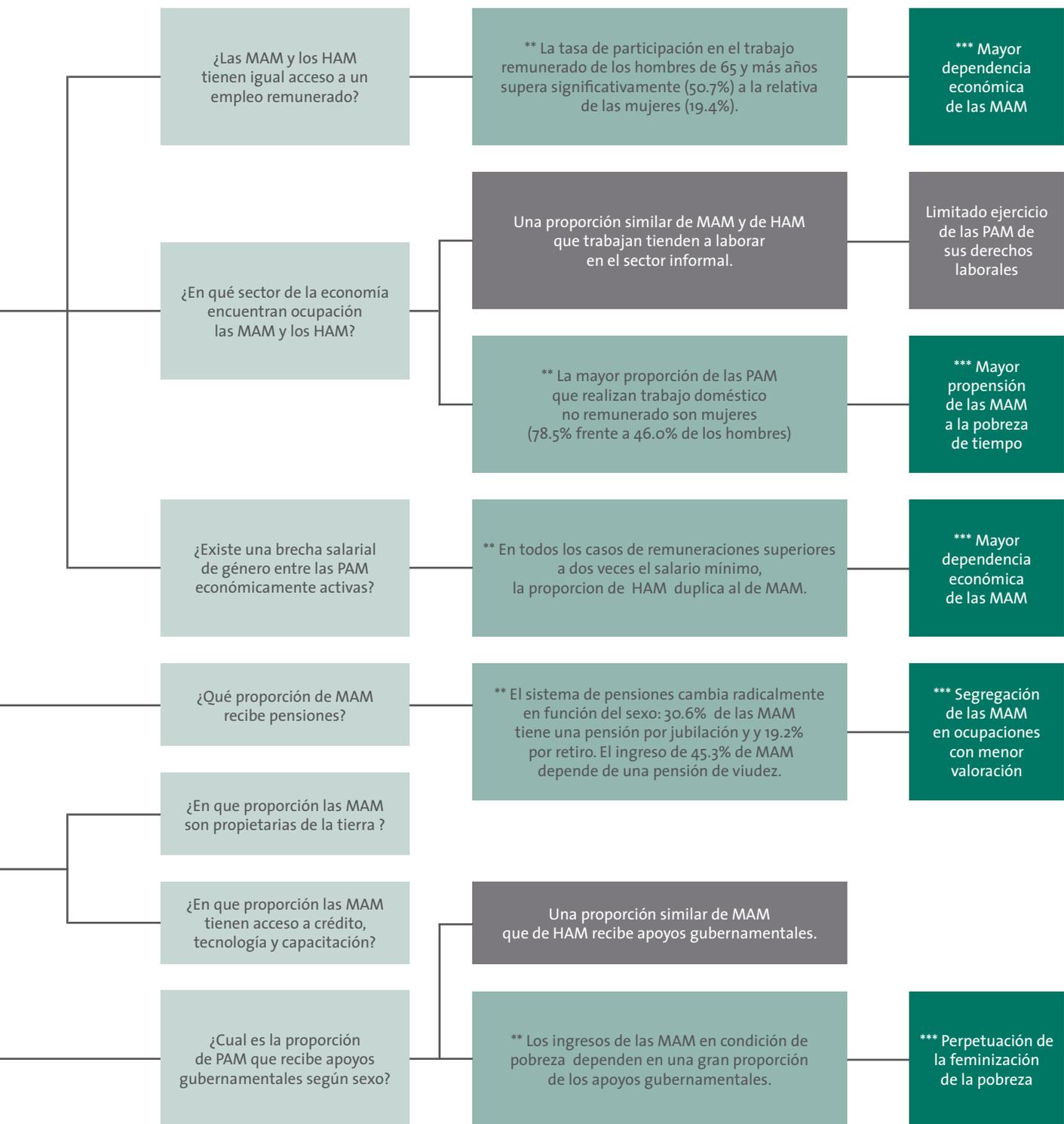
\* Causas generales.

\*\* Desigualdades de género.

\*\*\* Efectos de las desigualdades de género, las cuales deben de demostrarse en el árbol de problema arriba del problema central.



## Árbol de problema con perspectiva de género



La estructuración del problema nos conduce a identificar las causas que determinan la problemática.

Particularmente en materia de género, la estructuración nos permite identificar y dimensionar las desigualdades entre mujeres y hombres y/o las prácticas que, basadas en roles de género (lo masculino y lo femenino), provocan una situación desigual o en desventaja para mujeres u hombres.

El programa debe modificar las condiciones que dan origen a la problemática mediante la provisión de bienes y/o servicios públicos que, utilizados por la población beneficiaria, transformen las condiciones materiales de vida de las personas que viven la problemática.

La perspectiva de género busca la mejora colectiva de las condiciones de vida de la población, pero implica un esfuerzo mayor, en resultados bienes y/o servicios y actividades para eliminar desigualdades causadas por prácticas basadas en aquello socialmente caracterizado como un comportamiento preestablecido y esperado para lo masculino y lo femenino.

### 3.3 Árbol de objetivos



Una vez que se ha trabajado a profundidad el sistema de problemas, es posible entrar en la fase del diseño de intervención que busque resolver. Para ello se utiliza la técnica “Árbol de objetivos”.

*El Árbol de objetivos se construye a partir del Árbol de problema.*

- El árbol de objetivos se obtiene convirtiendo los problemas, sus causas y efectos en enunciados afirmativos que estén orientados a su solución.
- En ocasiones, es suficiente cambiar el enunciado de negativo a positivo.
- Para otros enunciados, es necesario razonar más profundamente una solución que tenga sentido.

Los **objetivos** deben:

- Estar orientados a resultados.
- Expresar un cambio en las condiciones de vida de las mujeres, en su entorno o en sus posibilidades de desarrollo.
- Constituir una idea singular, para ello recomendamos usar un solo verbo en el enunciado.
- Ser factibles, poder alcanzarlos mediante un esfuerzo retador para la institución, sin que la debilite a largo plazo.
- Ser medibles. El avance en el logro de los objetivos mediante indicadores fácilmente replicables.

Un objetivo establece de forma clara y específica los resultados a lograr en un campo de responsabilidad o área de trabajo señalado por el marco jurídico

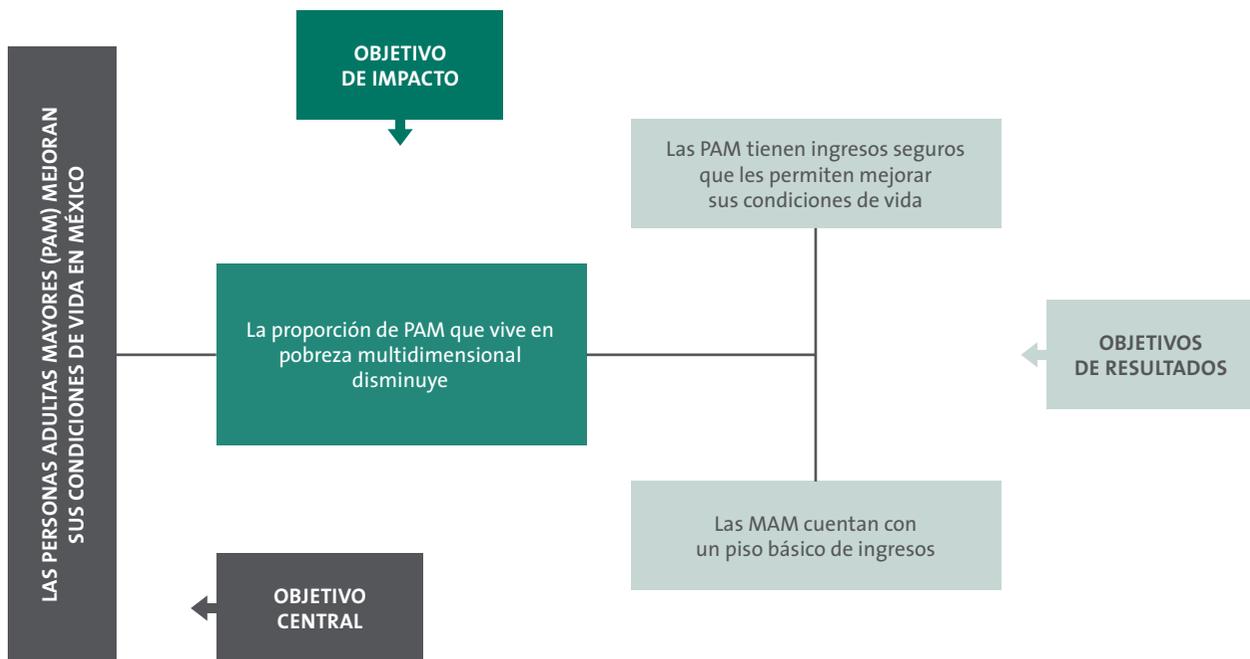
Una intervención gubernamental tiene objetivos a diversos niveles

- **Impactos:** son los efectos que tiene un programa a nivel macro en los ámbitos estatal o nacional.
- **Resultados:** son los efectos directos que los programas presupuestarios para resultados tienen en su población beneficiaria.
- **Productos o servicios:** son los bienes y/o servicios que los programas presupuestarios para resultados entregan a su población beneficiaria.
- **Actividades:** son el conjunto de acciones que un programa tiene que llevar a cabo para la generación de sus componentes. Un conjunto secuencial de actividades que se realiza de manera cíclica constituye un proceso de trabajo.

La perspectiva de género se incorpora en los programas presupuestales para resultados al incluir en su diseño objetivos, productos y/o servicios, así como actividades orientados a eliminar las desigualdades entre las mujeres y los hombres o las condiciones de vida desventajosas para ellas.

El siguiente diagrama presenta un árbol de objetivos relacionado con el problema central de las condiciones de vida de las PAM, en el cual se incluye un objetivo específico para cerrar la brecha de las desigualdades entre mujeres y hombres detectadas con base en el árbol de problema con perspectiva de género.

Árbol de objetivos con perspectiva de género



Nota: por cuestiones de espacio, el árbol de objetivos se integró tomando en consideración exclusivamente la variable desarrollada en los diagramas anteriores, es decir, la pobreza multidimensional de las PAM y la inseguridad de ingreso como una de sus causas.

### 3.4 Análisis de alternativas estratégicas



Una vez que en el árbol de objetivos se tienen las opciones para la solución del problema, se debe realizar un análisis selectivo, pues difícilmente las instituciones pueden influir en varios ámbitos de actividad.

Este análisis debe atender a los siguientes criterios:

- **Legal:** Las soluciones que la institución decida emprender deben estar dentro de las atribuciones que la ley correspondiente les otorga. En particular, es importante conocer el marco legal federal y estatal en materia de igualdad de género. En caso de que algunas soluciones no estén dentro de la competencia de la institución, se recomienda informar de los hallazgos a las instituciones competentes.

- **Eficacia:** Las soluciones que se propongan deben tener un sustento lógico de tal manera que sea altamente previsible que al realizar las acciones del programa y entregar los productos y/ servicios a la población beneficiaria, ésta cambie sus condiciones de vida, su entorno a sus posibilidades de desarrollo. Los programas sensibles al género buscan eliminar brechas de desigualdad entre mujeres y hombres o modificar condiciones de vida desventajosas para grupos de mujeres específicos.
- **Eficiencia:** La solución no debe resultar más cara que el problema. Se deben identificar los objetivos que ya están siendo perseguidos por otros proyectos de la institución o de otras dependencias para optimizar el uso de recursos y para generar sinergia. La eficiencia se debe medir bajo estudios de costo – beneficio, asociados éstos últimos a la generación de bienes públicos.

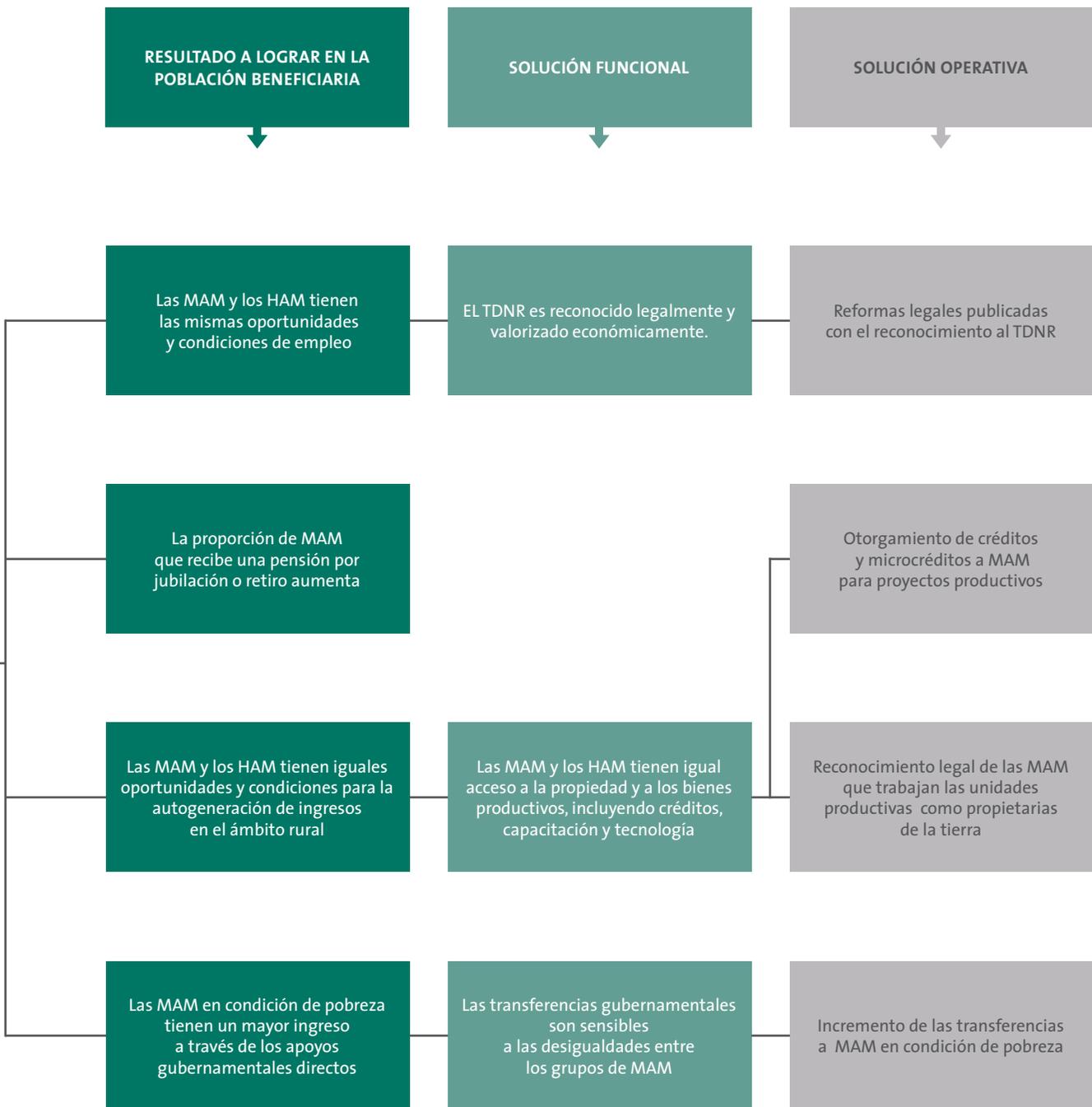
El análisis de alternativas estratégicas debe conducir a la estrategia o combinación de estrategias más apropiadas para el programa presupuestario para resultados o proyecto.

El siguiente diagrama muestra la integración del árbol de soluciones, tanto funcionales como operativas, relacionado con el objetivo de resultado orientado a cerrar las desigualdades de género en términos de la seguridad de ingresos de las PAM.

Fuente: elaboración propia.

Nota: por cuestiones de espacio, no se desarrollaron todas las soluciones funcionales y operativas posibles relacionadas con los resultados identificados

### Árbol de soluciones con perspectiva de género



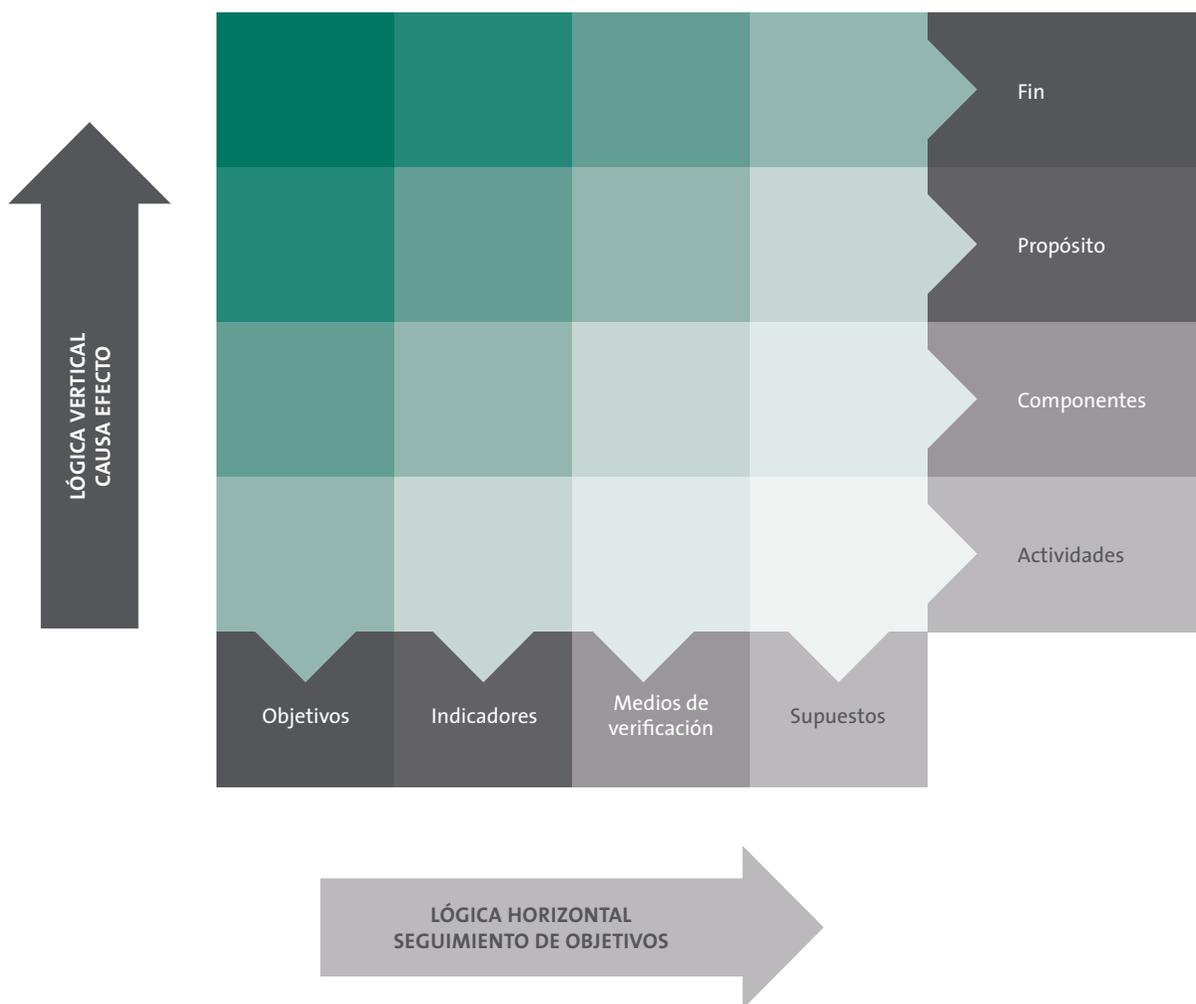
### 3.5 Construcción de la Matriz de Marco Lógico



La aplicación de los pasos anteriores de la metodología desemboca en la construcción de la matriz de marco lógico con perspectiva de género, la cual resulta el producto más visible del proceso.

No es factible omitir las etapas anteriores de la metodología y concentrarse en la construcción de la matriz, pues no se garantizaría la comprensión profunda del problema y, por ende, la política vertida en la matriz podría ser errónea e ineficiente.

Esquema general de la matriz de marco lógico



Fuente: INMUJERES-Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (2010). *Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la elaboración de los programas operativos anuales*, p. 50.

### Definiciones de los componentes de la Matriz de Marco Lógico:

- **Fin:** Se refiere al impacto que se busca tener con el programa en el nivel macro y en los ámbitos nacional o estatal.
- **Propósito:** Indica el resultado a lograr por el programa en la población beneficiaria. Este cambio consiste en la modificación de las condiciones de vida de esta población, en sus condiciones de desarrollo o en su medio ambiente.
- **Componentes:** Son los bienes y o servicios que el programa entrega a la población y por lo que cambiarán sus condiciones de vida.
- **Actividades:** Son las acciones que el Programa debe llevar a cabo para la generación de los componentes.
- **Resumen narrativo** de los objetivos para cada nivel de planeación. Se refiere al objetivo mismo.
- **Indicador:** Constituyen las herramientas mediante las cuales se medirá el avance en el logro de los objetivos, siempre deben tener asociada una línea base y una meta.
- **Medios de verificación:** son los diversos medios que sirven para dar testimonio de veracidad de los indicadores. Se relacionan directamente con las fuentes de información y deben conducir sin duda alguna a ésta en caso de verificación o auditoría del programa.
- **Supuestos:** son las condiciones externas al control del programa con las que se cuenta para el éxito y de manera inversa constituyen el control de los riesgos

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Distrito Federal, CONEVAL.

### Recomendaciones metodológicas

#### Fin:

- Generalmente se identifica en los objetivos de:
  - El Plan Nacional de Desarrollo.
  - El Plan Estatal de Desarrollo.
  - Los programas derivados del Plan: sectoriales, regionales y especiales.
  - Los programas institucionales.
  - La Planeación Estratégica Institucional.
- El fin no es estrictamente responsabilidad total del programa presupuestario para resultados, pues éste solo contribuye en alguna medida junto con otros programas a alcanzarlo.

#### Propósito:

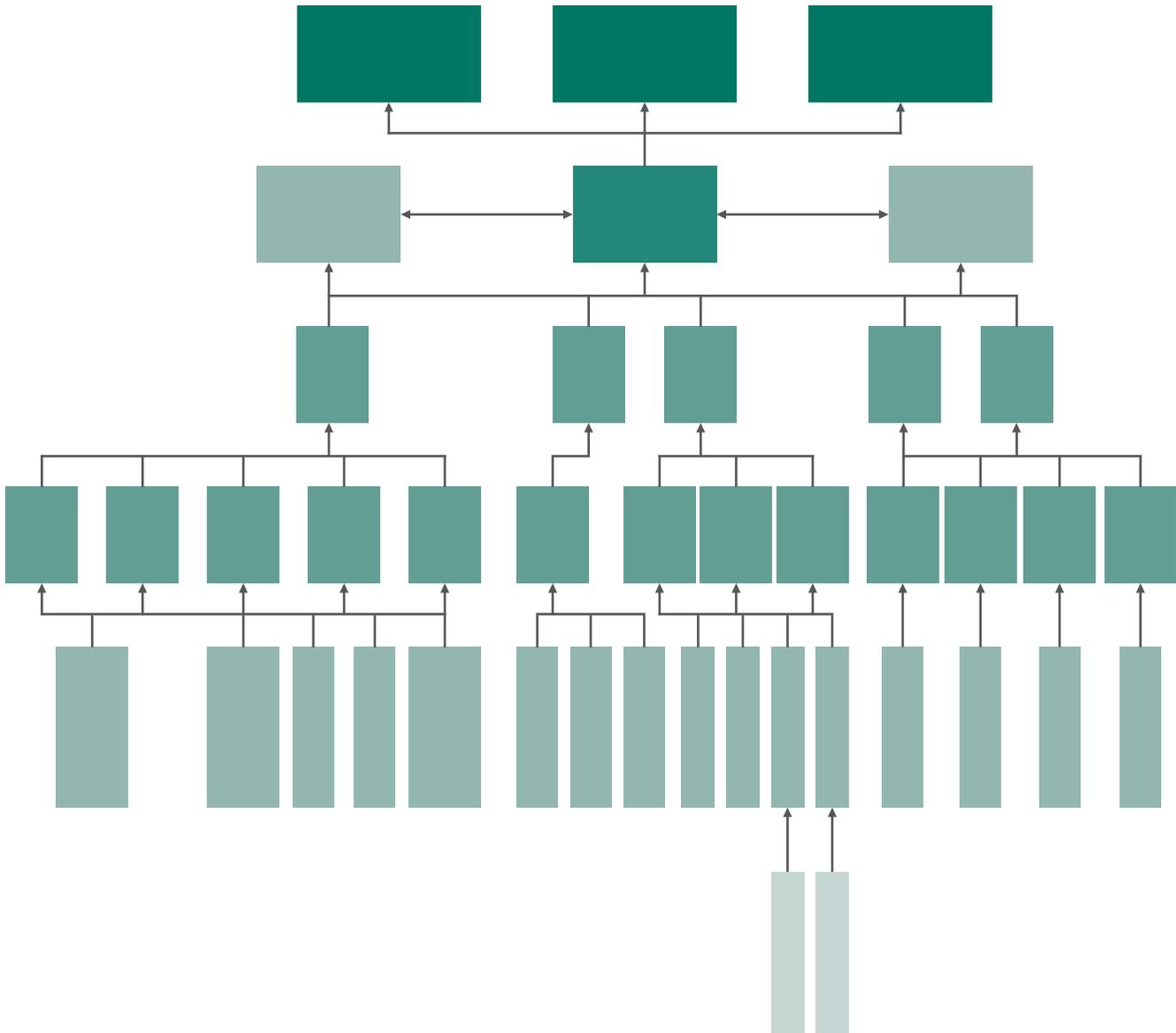
Siempre debe apuntar a los efectos directos del programa en las condiciones de vida y de desarrollo de la población beneficiaria.

La matriz de marco lógico para la perspectiva de género:

- Es un instrumento de planeación y gestión de programas y proyectos de aplicación directa con la población que vive el problema.
- Permite fortalecer la preparación y la ejecución de programas y proyectos.
- Resume los principales resultados de la comprensión del problema y de la preparación del programa o proyecto.
- Sirve de base para la ejecución de los programas y proyectos.
- Facilita el seguimiento y la evaluación de resultados e impactos; no es autosuficiente.

Del Árbol de Objetivos a la matriz de marco lógico

RESULTADOS



MEDIOS

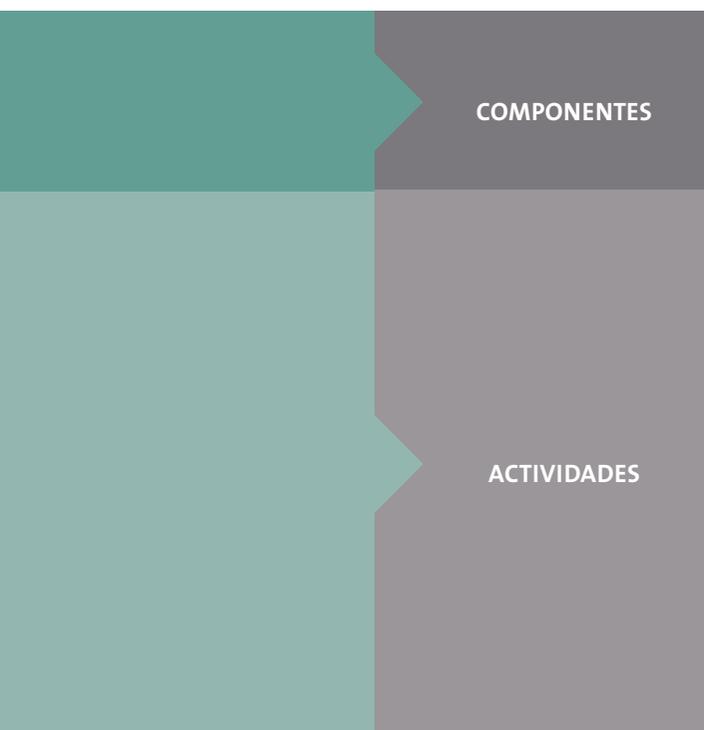


Si las fases de diagnóstico y construcción del árbol de problemas han sido llevadas con perspectiva de género, entonces la Matriz de Marco Lógico integrará de manera sencilla y evidente esta perspectiva también. Es importante integrar este enfoque desde un inicio, si no existe el riesgo de “parchar” con la palabra “género” en la matriz final, sin obtener el menor efecto en materia de igualdad entre hombres y mujeres o erradicación de la violencia contra las mujeres.

Cuando se ha desarrollado el árbol de objetivos y el análisis de alternativas estratégicas, se puede pasar a la construcción de la matriz de la siguiente manera:

**Procedimiento:**

- Partiendo del árbol de objetivos, se identifica el objetivo que corresponde a una solución para el problema principal, dicho objetivo se convierte en el propósito del programa.
- Hacia arriba del propósito se selecciona un objetivo superior y se le asigna el papel de fin. Generalmente estos objetivos corresponden a los de la institución, a los de los programas sectoriales, regionales o especiales o a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.
- Hacia abajo del propósito se identifican los objetivos que corresponden a las causas operativas del problema y se utilizan sus soluciones como componentes. De esta forma se valida el análisis de causas operativas.
- Más abajo se encuentran las actividades que se definen como el proceso que conduce a la generación de los entregables.



A continuación se presenta el ejemplo de la Matriz de Marco Lógico con perspectiva de género relacionada con las condiciones de vida de las PAM, elaborada a partir de la estructuración del problema, árbol de problema, árbol de objetivos y árbol de soluciones con perspectiva de género desarrollados anteriormente.



# Anexo



Ejemplo de árbol de problemas sobre la situación de las personas adultas mayores  
y matriz de marco lógico con perspectiva de género

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin	Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la PAM mediante el aseguramiento de un piso básico de ingresos para las MAM.	Índice de desarrollo humano relativo al género.	Informes sobre Desarrollo Humano.	Las condiciones socioeconómicas se mantienen constantes en lo general.
Propósito	Las mujeres adultas mayores (MAM) cuentan con un piso básico de ingresos.	Proporción de MAM que cuentan con un piso básico de ingresos asegurado.	Encuesta sobre ingresos en Personas Adultas Mayores.	Las condiciones socioeconómicas se mantienen constantes en lo general.
Componente	Reformas legales publicadas con el reconocimiento al TDNR.	Índice de calidad de las reformas legales.	Acuerdo sobre las características que deben incluir las modificaciones al marco legal en la materia.	El Congreso tiene compromiso con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
Actividad 1.1	Análisis económico del TDNR.	Porcentaje de avance en el análisis económico.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para el desarrollo del análisis.
Actividad 1.2	Análisis jurídico del TDNR.	Porcentaje de avance en el análisis jurídico.	Registros administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para el desarrollo del análisis.
Actividad 1.3	Elaboración de la propuesta.	Porcentaje de avance en la elaboración de la propuesta.	Registros administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para la elaboración de la propuesta.
Actividad 1.4	Consulta sobre la propuesta a cuerpos colegiados.	Porcentaje de avance en el desarrollo de la consulta.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para la consulta de la propuesta.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividad 1.5	Cabildeo de la propuesta.	Porcentaje de avance en el cabildeo de la propuesta.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para el cabildeo de la propuesta.
Actividad 1.6	Envío de iniciativa de reforma al marco legal.	Porcentaje de avance en el proceso.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	El Congreso tiene compromiso con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
Actividad 1.7	Aprobación de la iniciativa.			
Actividad 1.8	Publicación de las Leyes Reformadas.			
Componente 2	Créditos y microcréditos otorgados a MAM para proyectos productivos.	Proporción de MAM solicitantes que reciben créditos y microcréditos.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Las condiciones socioeconómicas se mantienen constantes en lo general.
Actividad 2.1	Estimación de la demanda de créditos y microcréditos.	Porcentaje de avance en la estimación de la demanda.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para la estimación de la demanda.
Actividad 2.2	Determinación de las condiciones para elegibilidad desde la perspectiva de género.	Índice de calidad de las condiciones de elegibilidad.	Documento de análisis de la propuesta, por el INMUJERES.	Las Reglas de Operación de los programas consideran la perspectiva de género.
Actividad 2.3	Lanzamiento de convocatoria.	Cobertura de la convocatoria.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar una amplia convocatoria.
Actividad 2.4	Recepción de solicitudes.	Tasa de variación en la recepción de solicitudes.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Las mujeres adultas mayores con interés de desarrollar proyectos productivos, acuden a solicitar los créditos y microcréditos.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividad 2.5	Aplicación de condiciones de elegibilidad para la asignación de créditos y microcréditos.	Proporción de solicitudes rechazadas según la causa del rechazo.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Las Reglas de Operación de los programas consideran la perspectiva de género.
Actividad 2.6	Entrega de los créditos y micro créditos.	Proporción de créditos entregados con oportunidad.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Las MAM beneficiadas aplican los recursos en proyectos productivos.
Actividad 2.7	Seguimiento a la aplicación de créditos y microcréditos.	Proporción de proyectos productivos que recibieron créditos o microcréditos según la vigencia del proyecto.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar el seguimiento a la aplicación de los recursos.
Actividad 2.8	Evaluación de los resultados del programa.	Proporción de proyectos productivos, que recibieron créditos o microcréditos, y se mantienen vigentes después de 3 años.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar la evaluación de resultados en la aplicación de los recursos.
Componente 3	Reconocimiento legal otorgado a las mujeres adultas mayores que trabajan las unidades productivas, como propietarias de la tierra.	Proporción de MAM que tiene reconocimiento de la propiedad de sus unidades productivas agropecuarias.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	El Congreso tiene compromiso con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
Actividad 3.1	Análisis jurídico de los mecanismos de transmisión de derechos sobre propiedad rural.	Porcentaje de avance en el análisis jurídico.	Registros administrativos de la institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar el análisis jurídico.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividad 3.2	Elaboración de la propuesta de modificación al marco legal.	Índice de calidad de la propuesta.	Documento de análisis de la propuesta, por el INMUJERES.	Las Reglas de Operación de los programas consideran la perspectiva de género.
Actividad 3.2	Elaboración de la propuesta de modificación al marco legal.	Índice de calidad de la propuesta.	Documento de análisis de la propuesta, por el INMUJERES.	Las Reglas de Operación de los programas consideran la perspectiva de género.
Actividad 3.3	Diseño de procedimientos para la verificación de la actividad agropecuaria productiva de mujeres no propietarias de la tierra.	Porcentaje de avance en el diseño de procedimientos.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar el análisis jurídico.
Actividad 3.4	Consulta de la propuesta a cuerpos colegiados.	Porcentaje de avance en la consulta de la propuesta.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con recursos para realizar la consulta.
Actividad 3.5	Envío de iniciativa de reforma al marco jurídico.	Porcentaje de avance en el proceso.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	El Congreso tiene compromiso con la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
Actividad 3.6	Aprobación de la iniciativa.			
Actividad 3.7	Publicación de las leyes reformadas.			
Componente 4	Incremento a las transferencias a mujeres adultas mayores en condición de pobreza.	Proporción de mujeres en condición de pobreza que reciben transferencias mayores.	CONEVAL, medición de la pobreza en México.	Se cuenta con los recursos para el desarrollo del programa.

NIVEL DE PLANEACIÓN	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividad 4.1	Determinación del Universo de MAM en condición de pobreza.	Porcentaje de avance en el análisis.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con los recursos para el desarrollo del análisis.
Actividad 4.2	Análisis comparativo de sus ingresos en comparación con los de los hombres.	Porcentaje de avance en el análisis.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	
Actividad 4.3	Estimación presupuestal del Programa.	Porcentaje de avance en la estimación.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	
Actividad 4.4	Gestión de recursos presupuestales.	Porcentaje de avance en la gestión.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con los recursos para el desarrollo del proyecto.
Actividad 4.5	Difusión de la modificación al programa bajo la perspectiva de género.	Porcentaje de avance en la difusión.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Se cuenta con los recursos para la difusión del proyecto.
Actividad 4.6	Entrega de recursos.	Proporción de mujeres inscritas en el programa que recibieron recursos adicionales.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	Las mujeres adultas mayores pueden decidir sobre el uso de los recursos recibidos.
Actividad 4.7	Evaluación de los resultados del programa.	Porcentaje de avance en la evaluación del programa.	Registros Administrativos de la Institución responsable del proyecto.	

# Consideraciones finales

México ha concretado avances importantes en la aplicación del modelo de la Nueva Gestión Pública, estableciendo como uno de los pilares estratégicos de la acción gubernamental la Gestión para Resultados. Este modelo ha permitido mejorar la cultura organizacional del gobierno, así como el desempeño institucional al poner un mayor énfasis en los resultados y establecer un claro vínculo entre el proceso presupuestario y las actividades de planeación, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos públicos.

En el nivel local, las entidades federativas están incorporado la Gestión basada en Resultados, a través de dos herramientas operativas: Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño. Las administraciones públicas estatales han iniciado un intenso proceso de capacitación de su personal. El eje central de este desarrollo de capacidades técnicas se ubica en la Metodología de Marco Lógico, la cual, gradualmente, se está convirtiendo en la herramienta para el diseño de los programas de trabajo de las administraciones públicas estatales.

Paralelamente, el Estado mexicano cuenta con un marco normativo federal avanzado, que permite el desarrollo de acciones públicas encaminadas a la igualdad entre mujeres y hombres. Dicho marco está en línea con los ordenamientos y disposiciones de los tratados internacionales ratificados México, así como con los compromisos políticos asumidos por el país.

En el nivel federal, existen señalamientos específicos para incorporar la perspectiva de género en distintas

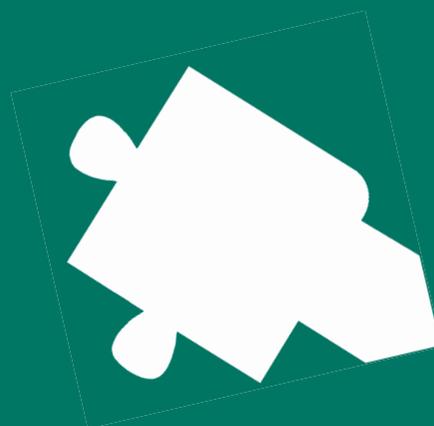
fases del ciclo de la gestión pública: diagnóstico, planeación, presupuestación, implementación, evaluación y rendición de cuentas. Específicamente, la Administración Pública Federal ha realizado esfuerzos sostenidos para incorporar esta perspectiva en los presupuestos públicos, reconociéndolos como un instrumento estratégico que, por un lado, provee los medios para determinar el efecto de las políticas de ingresos y gastos sobre las mujeres y los hombres y, por el otro, permite corregir desigualdades atribuibles a la condición social de las mujeres, a la discriminación que padecen y a la conculcación o vulneración de sus derechos.

A partir de la articulación entre la gestión para resultados y la transversalización de la perspectiva de género, se [puede] impulsar[r] cambios de forma y fondo en el funcionamiento de la administración pública... [Esto implica] un cambio de paradigma a nivel de... [las] instituciones. Conlleva además, una acción inmediata y decidida [de] todos los niveles [de gobierno]<sup>21</sup>.

En este sentido, la Metodología de Marco Lógico con perspectiva de género es la herramienta que permite identificar desigualdades entre mujeres y hombres, niñas y niños, tanto desde el análisis de una problemática, sus causas y efectos, la construcción de soluciones a dicha problemática (a través de las políticas, programas y presupuestos públicos), hasta la formulación de objetivos explícitamente dirigidos a eliminar dichas brechas, la ejecución de actividades, el monitoreo de los avances y la evaluación de los impactos.



# Notas y referencias



# Notas

## Presentación

- 1 Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de enero de 2001. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100199.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100199.pdf) fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
- 2 Los talleres estuvieron dirigidos a servidoras y servidores públicos de primer nivel de los mecanismos de las mujeres, las secretarías de desarrollo social, de finanzas y de trabajo del gobierno estatal, así como a legisladoras y legisladores de las Comisiones de Presupuesto y de Igualdad Género de los Congresos locales.

## Introducción

- 3 Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Presupuesto basado en Resultados*, Conceptualización del PbR-SED. Recuperado de [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx), fecha de último acceso 12 de septiembre de 2014.
- 4 *Ibidem*.
- 5 El artículo 2 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental establece que “Los entes públicos aplicarán la contabilidad gubernamental para facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingresos públicos, la administración de la deuda pública, incluyendo las obligaciones contingentes y el patrimonio del Estado. Los entes públicos deberán seguir las mejores prácticas contables nacionales e internacionales en apoyo a las tareas de planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización”. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC.pdf>, fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
- 6 Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Lineamientos para la integración del Proyecto de Presupuesto 2009*, emitidos mediante oficio circular número 307-A-1142 el 11 de agosto de 2008. Anexo 10: Enfoques transversales en la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5123939](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5123939), fecha de último acceso 19 de septiembre de 2014.
- 7 *Ibidem*.
- 8 *Ibidem*.
- 9 Ley General de Contabilidad Gubernamental. Artículo 61, Fracción C. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC.pdf>, fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
1. **¿Por qué integrar la perspectiva de igualdad de género en la planeación y el presupuesto?**
- 10 Artículo 2 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>, fecha de último acceso 12 de septiembre de 2014.
- 11 *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)* Recuperado de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cedaw.htm> fecha de

- último acceso 17 de septiembre de 2014.
- 12 CEDAW. *Recomendación General número 25, relativa al artículo 4, párrafo 1, de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/>, fecha de último acceso 10 de septiembre de 2014.
  - 13 *Ibidem*.
  - 14 International Women's Rights Action Watch. *Entendiendo los conceptos de discriminación e igualdad del artículo 1 de la CEDAW*. Recuperado de <http://www.iwraw-ap.org/PFCedawEspanyol/dediscriminacion.htm>, fecha de último acceso 15 de septiembre de 2014.
  - 15 Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Disposición III. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262.pdf>, fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
  - 16 INMUJERES (2013). *Compendio normativo para la construcción igualdad sustantiva en la Administración Pública Federal*. México, INMUJERES. P. 4.
  - 17 Ley de Planeación, última reforma publicada DOF 09-04-2012. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/59.doc>, fecha de último acceso 14 de septiembre de 2014.
  - 18 Gobierno de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*, P. 23. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>, fecha de último acceso 14 de septiembre de 2014.
  - 19 *Ibidem*, P. 104.
  - 20 Consejo Económico y Social. *Conclusiones Convenidas 1997/72*.
  - 21 Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>, fecha de último acceso 13 de septiembre de 2014.
- ### 3. La metodología de marco lógico paso a paso
- 22 Las reformas al *Código Penal Federal* (mayo 2012) tipifican y sancionan el delito de feminicidio. El feminicidio es un delito que se castigará a nivel nacional, con penas de 40 a 60 años de prisión, y se considera que comete este crimen quien priva dolosamente de la vida a una mujer por razones de género y cuando exista violencia sexual, lesiones infamantes, degradantes o mutilaciones. Ver *Código Penal Federal*, Capítulo IV, artículo 325. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpf.htm>, fecha de último acceso 22 de septiembre de 2014.

### Consideraciones finales

- 23 INMUJERES/Instituto de las Mujeres del Estado de Nuevo León. *Memoria del Diplomado en la Metodología del Marco Lógico*. Septiembre-Noviembre de 2011. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/NL/NL\\_meta7\\_1\\_2011.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/NL/NL_meta7_1_2011.pdf), fecha de último acceso 22 de septiembre de 2014. P. 3

# Referencias

- CEPAL/ILPES (2004). “Metodología del Marco Lógico”, en *Boletín del Instituto*, N° 15, Octubre 2004. Santiago de Chile, CEPAL/ILPES.
- Comité de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. *Recomendación General número 25, relativa al artículo 4, párrafo 1, de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/>, fecha de último acceso 10 de septiembre de 2014.
- Consejo Económico y Social. *Conclusiones Convenidas 1997/72*. Recuperado de [http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=E/1997/97\(SUPP\)](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=E/1997/97(SUPP)), fecha de último acceso 14 de septiembre de 2014.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Distrito Federal, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (2010). *Guía para el diseño de Indicadores estratégicos*. Distrito Federal, CONEVAL.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>, fecha de último acceso 12 de septiembre de 2014.
- Decreto por el que se aprueba el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013 – 2018, artículo segundo. Recuperado de <http://www.inmujeres.gob.mx/index.php/49-notas-destacadas/861-proi-gualdad-2013-2018>, fecha de último acceso febrero 2014.
- Gobierno de la República. *Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018*. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>, fecha de último acceso 14 de septiembre de 2014.
- INMUJERES (2013). *Compendio normativo para la construcción igualdad sustantiva en la Administración Pública Federal*. México, INMUJERES.
- INMUJERES-Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (2010). *Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la elaboración de los programas operativos anuales*. Distrito Federal
- INMUJERES (2013). *Glosario de Género*. Tercera Edición. México, INMUJERES.
- International Women’s Rights Action Watch. *Entendiendo los conceptos de discriminación e igualdad del artículo 1 de la CEDAW*. Artículo disponible en <http://www.iwraw-ap.org/PFCedawEspanyol/dediscriminacion.htm>, fecha de último acceso 15 de septiembre de 2014.
- Leduc B. y Ahmad F. (2009). *Guidelines for Gender Sensitive Programming*. International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD). Recuperado de [www.icimod.org](http://www.icimod.org), fecha de último acceso 15 de septiembre de 2014.

- Ley de Planeación. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/59.doc> fecha de último acceso 14 de septiembre de 2014.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100199.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100199.pdf) fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262.pdf>, fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>, fecha de último acceso 18 de septiembre de 2014.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>, fecha de último acceso 13 de septiembre de 2014.
- Naciones Unidas. *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)* Recuperado de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cedaw.htm> fecha de último acceso 17 de septiembre de 2014.
- Naciones Unidas. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>, fecha de último acceso 12 de septiembre de 2014.
- ONU Mujeres-INMUJERES (2012). *Presupuestos públicos con perspectiva de género en México*. Cuaderno de Trabajo elaborado en el marco del proyecto: Institucionalización y Transversalización de la Perspectiva de Género en los Presupuestos Públicos de México a Nivel Estatal y Municipal.
- ONU Mujeres-INMUJERES (2014). *Referentes conceptuales y metodológicos sobre presupuestos con enfoque de género y desafíos para incorporar la igualdad de género en los presupuestos*. Cuaderno de trabajo en progreso, elaborado en el marco del proyecto: institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en los presupuestos públicos a nivel Estatal y Municipal.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2008). *Lineamientos para la integración del Proyecto de Presupuesto 2009*, emitidos mediante oficio circular número 307-A-1142, el 11 de agosto de 2008. Anexo 10: Enfoques transversales en la Matriz de Indicadores para Resultados.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Presupuesto basado en Resultados*, Conceptualización del PbR-SED. Recuperado de [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/conceptualizacion.aspx), fecha de último acceso 12 de septiembre de 2014.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). *ABC del PbR – SED*. México, Transparencia Presupuestaria.
- Secretaría de la Mujer/UNIFEM. *Guía para la planificación y elaboración de programas y proyectos con perspectiva de género*. Proyecto: Fortalecimiento la gobernabilidad democrática en América Latina a través de procesos presupuestarios y participativos sensibles al género. Experiencia de Montevideo.
- UN Women. *Concepts and definitions*. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>, fecha de último acceso 16 de septiembre de 2014.





