



**Red Mexicana de Investigadores de
la Sociedad Civil Organizada A.C.
Calle 20 de Agosto # 35, Col. Churubusco, CP 04120
TEL. (044) 55 2257 8865**

Informe final de la evaluación de diseño del proyecto "CDMX, Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas", con recursos del PAIMEF 2016.

RED MEXICANA DE INVESTIGADORES DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

MANUEL CANTO CHAC

EMILIENCE DE LEÓN

REPRESENTANTE LEGAL

MARCELA SALAZAR

COLABORACIÓN

Informe final de la evaluación de diseño del proyecto "CDMX, Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas", con recursos del PAIMEF, 2016.

I.- Resumen Ejecutivo

El Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (IMDF en adelante) solicitó la evaluación de diseño de los programas que realiza con fondos federales del *Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas*, PAIMEF en adelante, a fin de identificar el cumplimiento de la normatividad en la materia, así como contar con elementos que posibiliten su mejora en 2017. De manera particular, la evaluación tuvo como propósitos a) detectar aspectos relativos al diseño de los proyectos ejecutados en 2016 con recursos federales que fueran susceptibles de mejora; b) identificar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, a considerar en el diseño de los proyectos y c) afinar los mecanismos existentes, o bien establecer nuevos, para el diseño de los proyectos a concursar, mejorando con ello su gestión y obtención de resultados. Para tal efecto, el IMDF, estableció lineamientos metodológicos a seguir, los que se resumen en una revisión documental y análisis crítico de contenidos, así como trabajo de gabinete y de campo, que involucró la realización de grupos focales y de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal responsable del INMDF que se encarga de la dirección, diseño y operación de los proyectos federales.

El PAIMEF tiene por objetivos fortalecer las capacidades de las entidades para la planeación, el diagnóstico, la articulación y la presupuestación, tiene tres vertientes fundamentales, el programa que presentó el IMDF para 2016 contempla acciones en cada una de esas vertientes, las propuestas son de a) apoyo a servicios que se presten directamente a la población objetivo, b) acciones de prevención de la violencia, c) apoyo a actores que realizan acciones de atención o prevención de la violencia hacia mujeres y niñas.

Para analizar estas acciones se hicieron algunas consideraciones de carácter normativo y teórico, entre ellas: Que en la ubicación del IMDF en la administración pública del gobierno de la CDMX le corresponde fundamentalmente, de acuerdo a lo establecido en el artículo 8º de la Ley del Instituto de las Mujeres del DF - la dinamización y coordinación de las instituciones gubernamentales a través del programa de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación hacia las mujeres. Le corresponde también la promoción de los derechos de las mujeres entre las distintas agencias del gobierno. Además de la anterior hay dos leyes que asignan

responsabilidades al IMDF, la Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el DF, y la ley del Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Todo lo anterior define al IMDF como una instancia cuya esencia es la coordinación con las instituciones de gobierno para la promoción de los derechos de las mujeres y, por tanto, para influir de manera transversal en las distintas dependencias, si bien también le asigna la legislación la labor de prestar servicios directamente a las mujeres.

Tuvimos claro en la evaluación que la propia estructura del IMDF, que tiene una dirección encargada de los servicios a la población y otra dirigida a las acciones hacia el gobierno de la Ciudad, expresa la doble característica del mandato de la Ley del Instituto que, le asigna la realización de servicios específicos a la población (promoción de cultura de exigibilidad de derechos, conocer de acciones discriminatorias, asesoría, capacitación y orientación a las mujeres) y la acción transversal en la administración pública, esta doble dimensión de sus responsabilidades se refleja en las acciones comprendidas en los proyectos que son presentados a los programas federal, por un lado el PAIMEF, al cual se dirigen las acciones de servicio y el PFPTG, al cual se dirigen las acciones hacia el ámbito gubernamental.

La metodología de evaluación diseñada partió de algunas preguntas que orientaron la búsqueda de información: ¿Qué debe contener un proyecto? ¿Qué debe tener el programa presentado por IMDF? ¿Responde lo presentado a las RO? Las respuestas a estas interrogantes surgirían de la construcción de criterios para analizar las propuestas, comparar los hallazgos e identificar los déficits en la elaboración de los proyectos, con este propósito se estructuró una matriz que recupera también los propósitos del PAIMEF.

Acciones Propuestas por IMDF/ Criterios	Planeación	Diagnóstico	Articulación	Presupuestación
De Atención				
De Prevención				
De Apoyos				

Los resultados obtenidos en el análisis documental se compararon con la percepción de la directora general y las directoras y responsables de grupos de trabajo, a través de entrevistas y de grupos focales con mandos medios y operadoras. Como resultado de la aplicación de este método se hicieron las siguientes valoraciones.

- Existe un desnivel entre las distintas acciones, dato que en sí mismo es relevante, toda vez que habla de un déficit en la armonización de las propuestas del IMDF, algunas de ellas logran una adecuada articulación entre los diversos aspectos que componen la propuesta, pero otras presentan deficiencias significativas.
- En cuanto a la planeación el déficit fundamental que se percibe, tendencialmente, es la falta de vinculación entre los documentos rectores del IMDF (Leyes, Plan Especial, Programa General de Desarrollo, Programa Institucional) y la fundamentación de las propuestas, lo que hace suponer que la planeación general no ha sido asimilada de manera uniforme.
- La mayoría de las acciones son de continuidad, lo que en sí mismo no sería un problema, pero que requeriría que la planeación de un año se basara sobre la valoración de los resultados de los años anteriores.
- Los diagnósticos representan la diversidad establecida en el primer punto, los hay robustos y fundamentados, pero tendencialmente se presentan déficits en la claridad en la argumentación, el manejo de los datos, en los que, en ocasiones no se establece su dimensión local, o en otras, el dato no avala al argumento. Se percibe escaso manejo de datos cuya fuente sea la propia realización de las acciones del IMDF.
- La articulación que se propone realizar con los proyectos es fundamentalmente entre las diversas instancias de la administración pública de la Ciudad, pero menor con organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas. La relación con instancias federales es prácticamente inexistente.
- El análisis sobre el presupuesto se dificulta por el grado de agregación que requiere el mismo programa, sin embargo, se percibe que no siempre se basa en la fundamentación de los costos que permita relacionarlos con las metas.

- Hay una gran ventaja entre el personal responsable de las acciones: el amplio conocimiento que tienen de la institución. Esta ventaja requiere ser complementada, tendencialmente, con las capacidades que implica todo el ciclo de la gestión pública.
- Las actividades de programación y elaboración de proyectos, no en todos los casos, siguen una secuencia única, pero en todos ellos la decisión específica sobre las propuestas son tomadas por la dirección general, con el auxilio de su asesoría. Esta secuencia genera algunas brechas en la elaboración de las propuestas e incertidumbre sobre los criterios de aceptación o no de la propuesta formulada, lo que se incrementa al no existir, al parecer, el espacio de elaboración de criterios generales y de armonización de su puesta en práctica.

Frente a estos hallazgos se formularon recomendaciones, entre las principales:

- Iniciar el proceso de diseño de los proyectos previamente a la publicación de la convocatoria del PFPTG federal.
- Realizar la sistematización y evaluación interna de los resultados de las acciones del IMDF.
- Consolidar y socializar el ejercicio de vinculación de leyes que rigen el IMDF.
- Construir espacios de comunicación interna.
- Actualización teoría-práctica de la concepción de políticas y gestión pública.
- Revalorización del papel que juega la sociedad civil.

II.- Introducción

El Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (IMDF en adelante) solicitó la evaluación de diseño de los programas que realiza con fondos federales, siendo su objetivo general y sus objetivos específicos los siguientes:

Objetivo General

Evaluar el diseño de los proyectos del Inmujeres DF ejecutados con recursos federales en el 2016, a fin de dar cumplimiento a la normatividad en la materia y contar con elementos que permitan la mejora tangible de dicha etapa en el 2017.¹

Objetivos específicos²

- *Detectar aquellos aspectos relativos al diseño de los proyectos ejecutados en 2016 con recursos federales que sean susceptibles de mejora (Debilidades y Amenazas).*
- *Identificar aquellas Fortalezas y Oportunidades a considerar en el diseño de los proyectos a ejecutarse con recursos federales en el 2017.*
- *Afinar los mecanismos existentes, o bien establecer nuevos, para el diseño de los proyectos a concursar por recursos federales, mejorando con ello su gestión y la obtención de resultados.*

Se estableció también por parte del IMDF las características de la metodología a seguir, misma:

que por lo menos contemple una metodología con revisión documental y un análisis crítico de contenidos, así como trabajo de gabinete y de campo. En los instrumentos de campo debe al menos contemplar grupos focales y entrevistas semi-estructuradas; por lo que se refiere a los grupos focales, éstos deberán contar con la participación del personal que colabora

¹TÉRMINOS DE REFERENCIA. EVALUACIÓN EXTERNA DEL DISEÑO DE LOS PROYECTOS DEL INMUJERES DF EJECUTADOS CON RECURSOS FEDERALES EN 2016. P.7

² Ibídem

*en el Inmujeres DF y que fue responsable, en su área de adscripción, del diseño de cada una de las metas de ambos proyectos federales, así como con el personal responsable de la integración de proyectos.*³

En este documento, que corresponde a la segunda entrega de la evaluación, se presentan cinco partes fundamentales: i) El método utilizado en la evaluación, así como algunas consideraciones normativas y analíticas que conducen a la formulación del tema central de la evaluación; ii) la presentación del análisis del proyecto *CDMX, Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas*", la presentación del análisis del *Proyecto en las Modalidades I y III del PFTPG 2016*; iii) enseguida se presentará el conjunto de observaciones que se derivan del análisis de los proyectos, a partir de los dos recursos utilizados, análisis documental, por un lado y, por otro, entrevistas a profundidad y grupos focales, iv) la cuarta parte se dirige al análisis de las causas probables de las situaciones encontradas en la evaluación; v) la quinta y última parte contiene las recomendaciones que formulan los evaluadores.

³ *Ibíd.* P. 8

III.- Descripción general del proyecto.

Gráfico 1

ASPECTOS QUE PRETENDEN FORTALECER LAS RO PAIMEF

Planeación	Diagnóstico	Articulación	Presupuestación
<ul style="list-style-type: none">• Alineación a textos, entidades• Programa Institucional o planeación estratégica de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes oficiales, informes de resultados anteriores.• Academia, Investigaciones, encuestas.	<ul style="list-style-type: none">• Org. Públicos de diversos órdenes de gobierno, otros programas• Actores sociales, academia...• Contraloría Social	<ul style="list-style-type: none">• Justificación de cada uno de los rubros.• Aporte de la entidad solicitante para asegurar continuidad.

Estos aspectos se realizan a través de un conjunto de actividades que se apoyan con el programa mencionado, de manera sintética

Gráfico 2. Servicios que pretende fortalecer el PAIMEF⁴

Atención

Directa o en apoyo de terceros.

- Sicológica
- Social
- Jurídica
- Médica

Prevención

- **Difusión**, promoción, orientación, formación y sensibilización
- **Capacitación**: formación, actualización y profesionalización para desarrollar capacidades, habilidades y competencias conceptuales, metodológicas y operativas de actores que coadyuvan con las IMEF.

Apoyos: que realizan las IMEF, en especie, con recursos del PAIMEF a otros actores que realizan prevención y atención de la violencia.

El IMDF presentó un proyecto para la realización de acciones en cada una de las vertientes de este programa, mismo que constituye la materia a evaluar en este trabajo.

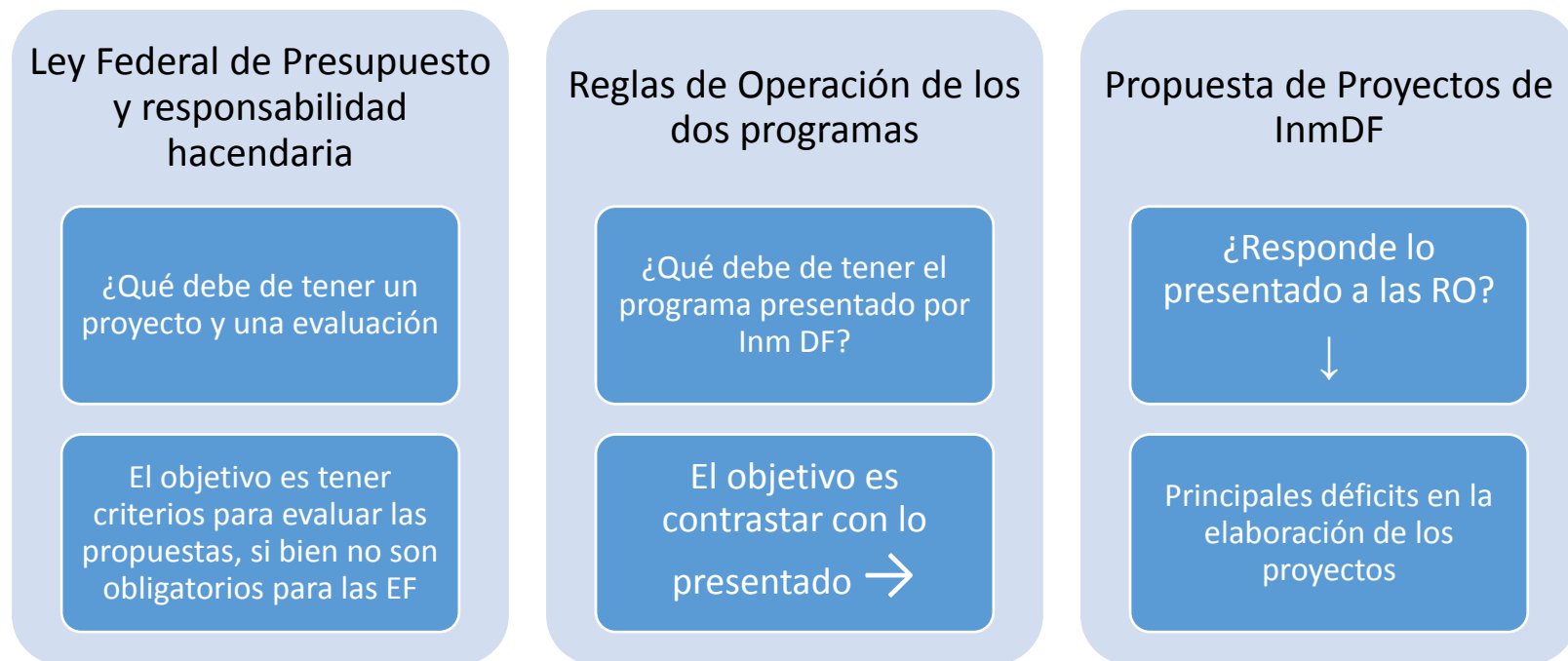
⁴ ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF), para el ejercicio fiscal 2016. P.4

IV.- La Evaluación

IV.1.- - El método de la evaluación.

Para cumplir con estos señalamientos, el equipo evaluador diseñó una metodología en la que, para la parte documental, se seguirán los pasos que a continuación se señalan para el cumplimiento del OE 1.

Gráfico 3
La secuencia de la evaluación



Para hacer el análisis específico se estructuró una matriz cuyos contenidos específicos han sido presentados en los dos gráficos anteriores

Gráfico 4. Matriz de Análisis

Acciones Propuestas por IMDF/ Criterios	Planeación	Diagnóstico	Articulación	Presupuestación
De Atención				
De Prevención				
De Apoyos				
De Fortalecimiento Institucional				

Pensamos que no sería adecuado construir un índice derivado de la aplicación de los criterios en cada acción por el grado de arbitrariedad que se deriva del otorgamiento de valores a cada uno de los componentes; al final, se presentará un gráfico con la síntesis de lo obtenido en el análisis, el cual permitirá observar las tendencias en los comportamientos sin pretender una calificación de cada una de las actividades. El resultado de la aplicación de la matriz es: *Principales déficits en la elaboración de los proyectos*, que es el producto establecido en el gráfico 3.

A partir de los resultados de la aplicación de la matriz, se estuvo en condiciones de desarrollar el objetivo específico 2. Para lo cual se realizaron entrevistas a profundidad a las personas diseñadoras y ejecutoras de los proyectos, así como también se realizaron dos grupos focales, dividiendo a las personas participantes en dos grupos i) quienes operan en el nivel medio de los proyectos y, ii) quienes diseñan y operan en los mandos superiores. Todo lo anterior con el fin de validar o desechar nuestras hipótesis de los déficits en la elaboración de los proyectos, lo que se podrían explicar por la presencia, con distintos grados en cada una de las áreas y con diversas combinaciones, de algunos de los problemas que se señalan a continuación:

- a) Deficiencias en las capacidades de las personas que elaboran los proyectos, en sus distintos momentos;

- b) Deficiencias en el proceso organizacional para la elaboración de propuestas, que pueden ser de asignación de tiempos o de especialización de las áreas, entre otros;
- c) Falta de claridad en la estructura y funcionamiento de la organización, en particular con la socialización de la planeación y estrategia actuales.

Habitualmente los aspectos que se consideran en un diseño de políticas son:

- a. La definición del problema, presentando sus atributos o bien las variables y los indicadores que lo expresan, como consecuencia de un diagnóstico realizado, así como el marco axiológico y/o jurídico.
- b. Las consecuencias de no realizarse acción alguna, o bien distinta a la que se propone, equiparable al análisis de alternativas.
- c. Los cambios que se aspira lograr con los objetivos–acciones propuestos y con el análisis costo–beneficio del tipo de acción elegida. Decisiones y recursos involucrados.
- d. La estrategia construida para la realización del objetivo que puede incluir los actores participantes. Implementación.
- e. Las variables y los indicadores para evaluar los resultados e impactos obtenidos.⁵

Estos aspectos se tomarán en cuenta como referentes para sustentar las acciones propuestas por el IMDF, no como algo que necesariamente deba de estar contenido en todos sus aspectos. Consideramos que estos cinco asuntos son consistentes con las RO de los programas federales en cuestión.

Algunos referentes normativos y teóricos de la evaluación

Uno de los aspectos fundamentales que el desarrollo de la evaluación tuvo en cuenta fue el de las especificidades del IMDF. En su ubicación en la administración pública del gobierno de la CDMX, al Instituto le corresponde fundamentalmente, de acuerdo a su normatividad -expresada particularmente en el artículo 8º de la *Ley del Instituto de la las Mujeres del DF*- la dinamización y coordinación

⁵ Estas etapas se presentan con nitidez en textos como Meny, Ives y JC Thoenig. **Las políticas públicas**. Ariel, Barcelona. 1992. O también: Roth, André. **Políticas públicas. Formulación, implementación y Evaluación**. Ediciones Aurora, Bogotá, 2015.

de las instituciones gubernamentales a través del programa de *Igualdad de Oportunidades y No Discriminación hacia las mujeres* (fracc. I), mismo que tiene un carácter de programa especial que, de acuerdo a la *Ley de Planeación del DF*, son aquellos en los que intervienen más de una secretaría de gobierno. Le corresponde también la promoción de los derechos de las mujeres entre las distintas agencias del gobierno (fracc. II), así como también impulsar, coordinar y evaluar con las dependencias del gobierno acciones en contra de la violencia y la discriminación y en pro de la igualdad sustantiva (fracc. III).

Además de la anterior hay dos leyes que asignan responsabilidades al IMDF, la *Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el DF*, y la ley del *Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*.

Todo lo anterior define al IMDF como una instancia cuya esencia es la coordinación con las instituciones de gobierno para la promoción de los derechos de las mujeres y, por tanto, para influir de manera transversal en las distintas dependencias, la ley lo ubica así en una perspectiva matricial del gobierno, esta perspectiva es que aquella que parte del supuesto de que por un lado, existen secretarías o ministerios que se ocupan de campos específicos, especializados, de la acción pública y, por otro lado coordinaciones transversales que se ocupan que de que un tema específico sea realmente tomando en cuenta en la actuación de los órganos especializados. Durante muchos años el gobierno de Cataluña ha experimentado, no sin dificultades, la puesta en práctica de este sistema⁶, o bien Sao Paulo, en la articulación de los Consejos Municipales⁷.

Nos queda en claro que la propia estructura del IMDF, una dirección encargada de los servicios a la población y otra dirigida a las acciones hacia el gobierno de la Ciudad, expresa la naturaleza misma del mandato de la Ley del Instituto que, a la vez de las responsabilidades señaladas en el párrafo anterior, le asigna otras de servicios específicos a la población (promoción de cultura de exigibilidad de derechos, conocer de acciones discriminatorias, asesoría, capacitación y orientación a las mujeres), esta doble dimensión de sus responsabilidades se refleja en las acciones comprendidas en los proyectos que son presentados a los programas

⁶ Ver Domingo, M y J. Sort, *Algunas reflexiones sobre el proceso de descentralización funcional en el sector público de la Generalitat en Cataluña*. Estudios Fiscales, 2010. Barcelona.

⁷ Ver Articulaco entre os Conselhos Municipais, Instituto Polis PUC SP, 2003.

federal, por un lado el PAIMEF, al cual se dirigen las acciones de servicio y el PFPTG, al cual se dirigen las acciones hacia el ámbito gubernamental. Esto es algo que por supuesto se tomó en cuenta en la valoración de los diseños de los programas.

Teniendo en cuenta los asuntos anteriores, siendo el objeto principal de la evaluación la realización de proyectos con fondos federales, es necesario ubicar la importancia de estos recursos para el conjunto de acciones que realiza IMDF. El siguiente cuadro presenta algunas características del presupuesto ejercido por IMDF

Cuadro 1
Ejercicio Presupuestal de IMDF, 2015 (miles de pesos y %)

Gasto ejercido por IMDF (a)	Fondos Federales (b)	Gasto de IMDF en cap.1000 (c)	Gasto IMDF, Otros capítulos (d)
135,495	16,715	88, 407	47, 092
	(b/a) = 12.3% (b/d) = 35%	(c/a) = 65%	(d/a) = 35%

Fuente: Inmujeres DF, TdR Evaluación.

Con lo anterior tenemos que, dada la estructura de gasto del IMDF, casi dos terceras partes del presupuesto asignado por el gobierno de la Ciudad se dirige al pago de sueldos y salarios, la restante tercera parte se dirige a otros gastos de operación. En este marco, el aporte federal vía proyectos es igual al 12.3% del presupuesto propio del Instituto, pero si lo comparamos con los gastos de operación diferentes a retribuciones, la proporción sube al 35%. **Con esto queda en claro la importancia estratégica que los fondos federales tienen para la realización de los objetivos del IMDF.**

IV.2.- Algunas restricciones de la evaluación

En tanto que el objeto de análisis se refiere a las acciones que realiza el IMDF con fondos federales, una visión más objetiva de sus alcances y limitaciones debiera considerar también el análisis de las acciones realizadas con fondos del gobierno de la CDMX para,

posteriormente, establecer su congruencia con los objetivos y estrategia del IMDF, su complementariedad, duplicación o indiferencia, sin embargo, ello hubiera requerido hacer una evaluación del conjunto del Instituto lo que, evidentemente, no es posible en esta ocasión.

La restricción anterior se supera, parcialmente, con las entrevistas realizadas.

Una segunda restricción se relaciona con el proceso de construcción de la normatividad y planeación institucionales y las referencias a la misma que debieran hacerse en los proyectos presentados a los programas federales. *El Programa Institucional de Inmujeres-DF, 2015 - 2018* fue publicado el 18 de noviembre de 2016. *El Programa Especial de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación hacia las Mujeres* se publicó el 25 de noviembre de 2015, al igual que el *Modelo Único de Atención para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. Esto hace necesario tratar cuidadosamente las observaciones que se realicen a las ausencias de esta planificación en las propuestas analizadas, puesto que en algunos casos son posteriores y, en otros, simultáneas.

El tema se vuelve aún más complicado al suponer que el proceso de planeación, que llevó a la aprobación de los documentos señalados, se inició desde tiempo atrás, por lo que la socialización y apropiación de sus contenidos debieron de haber sido realizados simultáneamente a su elaboración, es decir, ser conocidos por las áreas. Pero éstos son supuestos organizacionales.

IV.3.- El análisis de las propuestas. Proyecto "CDMX, Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas".⁸ El análisis documental

El primer asunto que llama la atención es la calificación asignada por la mesa de revisión del INDESOL a la propuesta presentada (nivel D), misma que suponemos fue una versión previa a la aprobada que, por consecuencia, ya habría superado las deficiencias detectadas. En la evaluación no nos basamos en las observaciones formuladas por esa institución federal, las tomamos como un dato, en la cuarta parte se hará la reflexión sobre estas observaciones y lo que nosotros encontramos.

Llama mucho la atención que no exista una presentación general del programa anual del PAIMEF, más allá de los objetivos general y específicos, se echa de menos el diagnóstico del problema de conjunto al que pretende dar respuestas las acciones presentadas; con esta carencia las acciones dan la impresión de dispersión. Es importante señalar que el material que tuvimos fue el formato de la propuesta, el cual parece que es el único que se requiere por parte del INDESOL, más allá de los documentos legales.

En la vertiente de atención (A) se presentaron cinco acciones a realizar, no se realizará el análisis de todas ellas sino de las más significativas, a manera de ejemplo, tanto de las debilidades como de las fortalezas en el diseño de los proyectos.

Vertiente A)

a.- Planeación

El propósito de esta actividad se ubica en el Objetivo 3 del Programa Especial de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación hacia las Mujeres de la Ciudad de México 2015 – 2018, Que establece: *Impulsar acciones de prevención, atención y sanción de todos los tipos y modalidades de la violencia contra las mujeres y niñas, así como fortalecer la coordinación interinstitucional entre los entes públicos para su erradicación.* Pero, ni en la fundamentación de esta actividad, como tampoco en la presentación general de la propuesta para el 2016, aparece referido el mencionado objetivo del *Programa especial de Igualdad*, por lo que no se alcanza a ver la relación con los documentos rectores de la planeación de IMDF. Incluirlos aportaría por supuesto a la consolidación de la propuesta,

⁸ Formato para la presentación del Programa anual del PAIMEF 2016

sobre todo en términos de los criterios para la selección de proyectos, entre los que se establece: *4. Alinear el programa anual al estatal o institucional para prevenir la violencia hacia las mujeres.* (Cfr. Análisis de la acción A.I.1 en el Anexo 1)

En el caso de la actividad A.I.2 no se presenta la relación con otros aspectos normativos de la planeación en la CDMX, toda la argumentación gira en torno a la importancia de la participación de las mujeres. Hubiera sido posible establecer la relación con los documentos rectores de la planeación del IMDF, ponemos un ejemplo de armonización posible en el cuadro siguiente.

PGDDF 2013 - 2018 ⁹	Meta Sectorial Progr. Desarrollo Social /Programa Institucional IMDF	Propuesta Paimef
EJE 1. Equidad e Inclusión Social para el Desarrollo Humano.	Incrementar en un 100% las acciones de formación y capacitación a las personas servidoras públicas en materia de derechos humanos, igualdad y no discriminación, específicamente para quienes desarrollan actividades de atención a la ciudadanía.	Acción A.I.2 Realizar un taller sobre técnicas de intervención comunitaria y análisis social para favorecer la participación ciudadana de las mujeres, su empoderamiento y el acceso a una vida libre de violencia, dirigido a 40 servidoras públicas adscritas a los 16 Centros de Atención, que brindan formación en la Escuela Popular de Liderazgo Cecilia Loria Saviñón del Inmujeres-DF, con una duración de 60 horas.

b.-El diagnóstico

Los argumentos que sostienen el diagnóstico no siempre ponen de relieve la situación específica en la CDMX al no guardar relación los datos presentados con la problemática de la CDMX., o al no ser consistentes con las premisas, dando lugar incluso a relaciones contradictorias entre la afirmación y el dato (ver en el anexo el análisis de la actividad A.I.2, lo que redundará en la falta de congruencia entre la construcción del problema público y las acciones a desarrollar. Se señala como punto de partida la condición social de las mujeres, para que ello fuera válido, habría que incorporar datos sobre el impacto de las diferencias sociales, cosa que no se hace. Tampoco se encuentra recogido en el

⁹ Programas sectoriales. INMUJERESDF. Concentrado.

objetivo y, por ello, las afirmaciones hechas no guardan mucha relación con el problema. En los argumentos en los que se podrían encontrar datos específicos, no se cita fuente oficial sino un dato de una revista periodística (Proceso). (cfr análisis de la acción A.1.2 en el anexo 1).

Lo anterior habla de escasa relación con otro criterio de selección del PAIMEF 6. *Plantear la situación basada en diagnósticos estatales y regionales y también mostrar resultados de programas anteriores apoyados*

c. La articulación

Llama la atención que las respuestas correspondientes a este apartado del formato, que aparece en el numeral 9, correspondiente al criterio séptimo *Informar si existe articulación con otras organizaciones o instancias públicas y academia*¹⁰. sea *No Aplica*, particularmente porque la capacitación sería un terreno ideal para la colaboración con instituciones académicas. Cabe señalar que, en las entrevistas realizadas, recibimos la información de que la mayoría de las acciones de capacitación son desarrolladas por organizaciones de la sociedad civil, lo que contribuye a la articulación, pero no es consignado en el texto, lo que lleva a suponer que en varios de los aspectos señalados hay recursos en IMDF que no son “visibilizados” en la elaboración de los proyectos.

d.- La presupuestación

Esta es la parte más escueta de la propuesta, parece contradecir el criterio de selección que señala: 9¹¹. *presentar un presupuesto pormenorizado*. No hacerlo podría reflejar un escaso análisis de la estructura de costos con la que se trabaja. El personal que se desempeña en esta actividad nos dijo que la información desagregada sí se tiene, pero que no se presenta en el documento de propuesta, lo cual refleja una situación similar a la que posiblemente exista en articulación.¹²

¹⁰ Diario Oficial. Publicado el 29 de diciembre de 2015. Segunda sección. Criterios de Selección de los Programas anuales. P. 6

¹¹ *Ibídem*.

¹² Formato para la presentación del Programa anual del PAIMEF 2016. Autorizado. P. 18

Junto con los aspectos señalados anteriormente hay casos que ejemplifican, en contrario, una adecuada planeación y diagnóstico, así como las articulaciones que se establecen. En la propuesta A.I.3 se establece una articulación más clara entre los diversos aspectos del análisis que se viene realizando, para hacerlo más sintético construimos la siguiente matriz a partir de la mencionada propuesta.

Planeación	Diagnóstico	Articulación	Presupuestación
<p>En el año 2014 la Corte Interamericana de Derechos Humanos dictó la Sentencia por el caso González y Otras “Campo Algodonero” vs. México, por el feminicidio de 3 niñas en el estado de Chihuahua a las que se les negó el debido proceso, el derecho a la verdad, una reparación integral del daño y por ende, el acceso a la justicia.</p> <p>Para la ahora Ciudad de México, la Sentencia marcó obligaciones generales. Para atenderlas se impulsaron algunas de las siguientes acciones sustantivas:</p> <p>Creación de la Unidad Especializada en Investigación para la atención del delito de homicidio doloso en agravio de mujeres y personas con orientación o preferencia sexual por identidad o expresión de género, adscrita a la Fiscalía Central de Investigación para la Atención del Delito de Homicidio...Esta Unidad Especializada fue capacitada por el Inmujeres DF durante 2009 (de manera previa a la emisión de la sentencia).</p> <p>Publicación de las Directrices para la elaboración del “Protocolo para la búsqueda inmediata de niñas y mujeres extraviadas o</p>	<p>el informe “La violencia feminicida en México, aproximaciones y tendencias 1985-2014”¹³, indica que después la reducción a la mitad en la tasa de defunciones femeninas con presunción de homicidio (DFPH) en el periodo 1985 - 2007, entre este último año y el 2012 hubo un repunte de 138%; es decir, además de que se perdió el avance alcanzado en los 23 años previos, los DFPH...</p> <p>En los años 2013 y 2014, en el ámbito nacional, se registró un descenso en la tasa de DFPH: pasando de 4.3 a 3.7 por cada 100,000 mujeres, en 24 entidades federativas, de estas, la Ciudad de México presentó el menor descenso (1.2%). Respecto a las DFPH en el ámbito municipal, indicó que la Delegación Gustavo A. Madero ocupó el noveno lugar en 2009 con 20 DFPH, saliendo en el siguiente año de la lista de los 10 primeros municipios con mayor número de DFPH. la Delegación Iztapalapa...</p> <p>Asimismo, el Instituto de las Mujeres, en coordinación con la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, realizó en 2011 el “Diagnóstico sobre Feminicidio en el Distrito Federal”. En el mismo, de acuerdo con la información proporcionada por la Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México, en el año 2010 se</p>	<p>Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México, de manera específica con el Instituto de Formación Profesional y la Subprocuraduría de Atención a Víctimas</p>	<p>Con el mismo nivel de agregación que los anteriores.</p>

¹³ Actualización realizada por el Instituto Nacional de las Mujeres en el año 2016 al informe “Feminicidio en México: Aproximación tendencias y cambios, 1985-2009”.

<p>ausentes en riesgo de ser víctimas de delito y en especial de violencia sexual” —mediante el Acuerdo A/015 /2010, del C. Procurador General de Justicia de la Ciudad de México,.</p> <p>Elaboración de indicadores con perspectiva de género y de derechos humanos de las mujeres en relación al delito de homicidio doloso contra mujeres para el Sistema Único de Información Delictivo de la Procuraduría General de Justicia de la Ciudad de México.</p>	<p>iniciaron 83 averiguaciones previas, registrando a 95 víctimas en todas ellas, consignando con detenido ante un juez penal 15 casos y sin detenido en 13 ocasiones, determinando como no ejecución de la acción penal, (NEAP) o por incompetencia 82 asuntos...</p>		
---	--	--	--

En el apartado de planeación aparecen con claridad los elementos normativos que establecen la necesidad de la acción, si bien hubiera sido conveniente establecer la relación con los documentos normativos de la planeación del IMDF; en el diagnóstico se aportan los datos nacionales y la especificidad del problema en la CDMX, se plantean los actores con los que se articularán. La presentación del presupuesto mantiene el mismo nivel de agregación que en los anteriores, lo que dificulta su análisis.

A partir de los ejemplos anteriores queda en claro que, si bien las propuestas cumplen con los criterios del programa establecidos en las RO, la calidad del diseño de cada una de ellas es bastante diversa.

Vertiente “B” del Proyecto del PAIMEF¹⁴

En esta vertiente los cuatro proyectos presentados se refieren a los servicios que ofrece el IMDF en materia de Prevención y están orientados a la difusión (campañas) y a la capacitación de servidores(as) públicos de las Delegaciones y a promover acción comunitaria preventiva que cree conciencia entre mujeres y hombres de determinadas Delegaciones seleccionadas.

¹⁴ Formato para la presentación del Programa anual del PAIMEF 2016. Autorizado. P. 62

La vertiente “B” es un conjunto de acciones acordes a las Reglas de Operación del PAIMEF que, sin embargo, no siempre son consistentes entre sí; dando la impresión de carecer de una estrategia conjunta, salvo por la continuidad de lo que se ha realizado en años anteriores.

a) Planeación

Un ejemplo sobre la necesidad de articular mejor los diagnósticos con la planeación es la acción B.I.2 sobre una campaña denominada “amor es sin violencia” En este caso el diagnóstico y sustento de la Acción están bien planteados pero la planeación requiere de mejor definición de los alcances de cada acción y explicar cómo van a lograr impactar a 500,000 personas. Con la experiencia que se tuvo en el 2014 se debiera tener elementos de valoración que permitan planear mejor y definir indicadores de resultados y de impacto, mismo que servirían para evaluar las acciones, sobre todo las de continuidad.

El IMDF ha sido vanguardia en las acciones para disminuir o eliminar la violencia contra las mujeres. Tal es el caso de la App que ha desarrollado bajo la acción B.I.1 sobre la campaña de sensibilización, con el objetivo de que la población detecte y denuncie acciones de violencia o acoso que padezca o de las que sea testigo. La creación de la App es una acción innovadora pero no queda claro qué se hará o como se canalizarán las quejas o denuncias de las mujeres ni cómo se utilizará la información obtenida para afinar acciones encaminadas a disminuir la violencia en el espacio público.

Otra acción innovadora es la de los cursos de micro-machismos. Esta acción está bien planteada dirigida a la población adecuada. No se señala que sea una acción piloto, se plantea como de continuidad, pero no se señala si se realizó con anterioridad y en qué tiempos. Por lo que se asume que es la primera vez que se realiza y que la continuidad se refiere a tratar de cambiar las concepciones de roles tradicionales que perpetúan la violencia hacia las mujeres en la vida cotidiana que son asumidas como normales o son desapercibidas. Su propuesta es innovadora y pretende ir a un nivel de subjetividad que deberá ser valorado para saber si los cursos planteados son los adecuados y realmente logran cambiar percepciones. Será importante dar seguimiento a una muestra de los 240 adolescentes y jóvenes que tomarán los cursos para determinar la pertinencia de ampliarla.

b) Diagnóstico

Los diagnósticos no siempre se plantean adecuadamente. En varios casos los datos que configuran el problema se presentan en los antecedentes, pero en otros aparecen en la justificación, si bien el formato no les señala un apartado de diagnóstico, éste se podría incluir en alguno de los dos lugares, pero de manera constante.

En cuanto al análisis de las acciones previas, que es uno de los criterios de las Reglas de operación, éstas se presentan como cuadros de resultados de años anteriores. Si bien esto cumple con las Reglas de Operación, lo cierto es que no hay una valoración del por qué continuar o bien modificarlas, salvo en el caso de la acción B.III.1 donde sí se señala por qué se va a modificar y de esta manera adecuan la metodología de recuperación de espacios libres de violencia contra las mujeres.

En varias de las acciones no se presentan diagnósticos detallados ni acordes a las dimensiones del problema, tal es el caso de la acción B.I.1 que se refiere a una campaña de sensibilización. Esta acción requeriría de un mejor diagnóstico que tome en cuenta las campañas anteriores y sus resultados. No hay una relación entre los datos estadísticos y el análisis sobre la gravedad de la violencia que viven las mujeres. Se echa de menos un diagnóstico que responda a las interrogantes: ¿En qué se ha avanzado y qué falta por hacer?, ¿Qué distingue, añade o complementa lo propuesto en 2016 a las campañas anteriores? Son las preguntas que el diagnóstico y, por consecuencia, la planeación de esta acción debería responder para ser más claras en sus objetivos, alcances e impacto.

c) Articulación

Un aspecto que no se percibe de manera suficiente es la articulación entre las acciones, la lectura sugiere que varias de ellas se pueden articular y son parte de una misma estrategia. Tal es el caso de las acciones B.II.1 y B.III.1, la primera de cursos sobre *micro-machismos* y la segunda sobre la recuperación de espacios públicos libres de violencia. Ambas se ubican en las mismas Delegaciones. Adicionalmente, es claro que los cursos que están dirigidos a jóvenes pueden integrarse a la estrategia de recuperación de los espacios públicos, cuyos destinatarios también son jóvenes. Es muy posible que en la implementación de ambas acciones se den articulaciones, pero en el diseño no se percibe y sería recomendable que se previera para el futuro.

A diferencia de lo anterior, en la acción B.I.1, de la campaña de sensibilización en contra de la violencia en el transporte público, sí se observa una adecuada articulación con las autoridades del sistema de transporte.

d) Presupuesto

En general los presupuestos corresponden a las acciones planteadas. Sin embargo, hay algunos que son más claros y detallados que otros. Un ejemplo de presupuesto claro y bien definido es el de los cursos de *micro-machismos*, acción B.II.1, y un ejemplo de presupuesto más genérico es la acción B.I.1, la campaña de sensibilización contra la violencia en transportes públicos, éste es el mayor de todo el programa anual, se plantea obtener sólo de recursos del PAIMEF, no hay recursos adicionales del Gobierno de la CDMX. Los costos planteados no tienen un desglose que permita ver su fundamentación, ya sea en relación a cotizaciones o a acciones similares de otros años. Las cantidades que se plantean de impresos y artículos promocionales no guardan una relación directa con las personas que se desea impactar. Sería importante incluir una valoración de costos de este tipo de campañas implementadas por otros gobiernos locales o por el mismo de la CDMX en años anteriores.

Vertiente “C”. Las propuestas en esta vertiente basan su justificación general en la estrategia de atención y orientación a las mujeres víctimas de violencia que acuden a los Centros de Atención de IMDF en cada una de las 16 Delegaciones. Las actividades que en ellos se realizan hacia la población y planteadas en el proyecto para el 2016 son:

- ◆ Atender de manera oportuna la demanda de mujeres habitantes de la Ciudad de México que buscan apoyo para acceder a su derecho a una vida libre de violencia.
- ◆ Brindar a las mujeres en situación de violencia, una respuesta multidisciplinaria con perspectiva de género, libre de estereotipos y prejuicios.
- ◆ Favorecer la detención; o bien, la ruptura del círculo de la violencia en el que viven.
- ◆ Facilitar a las mujeres el acceso a la administración de justicia, tratando así de evitar la victimización secundaria que puede producirse, sobre todo si la mujer opta por denunciar al agresor.
- ◆ Informar a las mujeres en situación de violencia sobre sus derechos, las características de los procesos judiciales y opciones legales.

- ◆ Salvaguardar la integridad e identidad de las mujeres en situación de violencia de género, así como de sus hijas e hijos.
- ◆ Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en situación de violencia para tomar sus propias decisiones con pleno conocimiento de sus Derechos.

a) Planeación

En general las acciones de la vertiente “C” están bien planeadas y corresponden mayormente a la continuidad de acciones que los Centros de Atención del IMDF en las Delegaciones. Un aspecto positivo que destaca es que el IMDF ha definido recursos propios para brindar servicios e ir creando programas que se articulen con las distintas instituciones del Gobierno de la CDMX para que los adopten y luego se hagan cargo de dichas acciones. Esto ha sido muy notable, de acuerdo a la información proporcionada en las entrevistas, si se le compara con los mecanismos de avance de las mujeres en otras entidades federativas, donde los recursos Del PAIMEF son prácticamente los únicos que se invierten para servicios a la población o creación de programas. El IMDF invierte de su propio presupuesto y promueve que otras Secretarías Locales también lo hagan. Esta puede ser una estrategia ejemplar a seguir.

Un ejemplo de lo anterior son las acciones C.I.2 al C.I.17, que las realizan los Centros de Atención de las 16 Delegaciones: a) Asesorías psicológicas especializadas; b) Asesorías jurídicas especializadas; c) Asesorías económicas; d) orientación en derechos sexuales y reproductivos; e) Asesoría especializada en interrupción legal del embarazo. Estas actividades se realizan durante todo el año y si bien los recursos del Indesol son solo para el período Agosto – Diciembre del 2016, el resto de los meses se financian con los recursos propios del IMDF. La propuesta parece adecuada y queda claro que busca complementar, en ese período, los servicios que brindan habitualmente. Sería muy útil agregar al final de esta meta un cuadro síntesis en el cual se presente el total de población a atender, diferenciado los que se cubren con los recursos solicitados al PAIMEF y los que están a cargo del Instituto.

Si bien el IMDF tiene una función normativa, la Ley también le otorga la de operación de servicios, por ello, contar con Centros de Atención en cada Delegación ha sido fundamental para asegurar que éstos se presten con calidad. Han invertido mucho en la capacitación del personal especializado que los proporciona tales como psicólogas, abogada y trabajadoras sociales. Es importante que los Centros de Atención sigan funcionando adecuadamente, sin embargo, en la construcción de la transversalización de la

perspectiva de género, sería realmente relevante que el IMDF avance hacia la participación directa por otras instancias del gobierno de la CDMX en la prestación de los servicios.

b) Diagnóstico

Los diagnósticos de las acciones de la vertiente “C” están bien planteados en general y son sustentados con cifras estadísticas de años anteriores. Son muy similares entre ellos ya que corresponden a los servicios ofrecidos a las mujeres para atender su problemática de violencia. Sería muy útil incluir un cuadro comparativo sobre los resultados obtenidos en cada uno de los centros de Atención y un análisis global de lo que el IMDF ha alcanzado, cfr. acciones C.I:2 a C.I:17 y C.I.18, esta última sobre los módulos de atención en estaciones del Metro del programa “Viajemos Seguras”.

En otros casos se presentan elementos útiles derivados de las acciones realizadas en años anteriores, como en la acción C.II.1, cursos de capacitación sobre oficios no tradicionales, tales como convenios con empresas, contratación de mujeres en obras de las propias Delegaciones, costos de herramientas que facilita el empleo, etc, pero no se señalan los resultados obtenidos con esta acción, que se ha venido desarrollando por más de 10 años, por ejemplo sobre cuántas de las mujeres que han pasado por estos cursos han obtenido trabajo en los oficios para los que se le preparó, cuántas cuentan con el certificado de CONOCER y cuántas se han podido emplear bajo un esquema que incluya prestaciones conforme a la ley y se mantienen en la ocupación. Por supuesto que ello requiere de un mecanismo de seguimiento y de evaluación. Si bien aportan datos a partir de la experiencia de años anteriores, por ejemplo que de 2008 a 2015 2,730 mujeres han sido capacitadas en oficios no tradicionales, e incluso que algunas mujeres están ya siendo empleadas, que se organizan en cuadrillas para trabajar, no plantean un seguimiento de las capacitadas que les haga valorar la pertinencia de los cursos en relación al mercado laboral al que podrían acceder.

c) Articulación

En lo que se refiere a las articulaciones del IMDF con otras instituciones del gobierno, como lo plantean las Reglas de Operación del PAIMEF, en algunas hay una adecuada descripción de dichas articulaciones. Tal es el caso de la acción C.I.18 sobre el programa “Viajemos Seguras” en la que se presenta con las distintas autoridades y funcionarios de los sistemas de transporte colectivo,

Metrobús, Metro, Trolebús y Tren Ligero de la CDMX. El IMDF tiene convenios firmados y lineamientos de las acciones de prevención y de atención y orientación en los Módulos de Atención, así como protocolos a seguir por autoridades y servidores de dichos sistemas de transporte. No se menciona articulación con autoridades federales ni con organizaciones de la sociedad civil o de la academia. No se presenta como acciones la sistematización de la información que se genera en los Módulos de Atención.

Otras de las acciones donde se describen varias articulaciones es la C.III.1 cursos de capacitación en oficios no tradicionales. Estos cursos se trabajan en articulación con la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo para la capacitación en oficios no tradicionales y para obtener los certificados de oficios a través de CONOCER lo que les da un respaldo a las capacitadas para emplearse. También se articulan con la Subsecretaría del Sistema Penitenciario y la SEDEREC, esto último como continuidad a la acción realizada con el PAIMEF en el año 2015 sobre la elaboración de un programa piloto para favorecer la reinserción de mujeres recién liberadas y en proceso de pre-liberación.

Del análisis de las vertientes se puede concluir, de manera tendencial y sin generalizar a todas las propuestas que las principales dificultades son: i) el desnivel entre las distintas propuestas, ii) el déficit en la vinculación con los documentos normativos y de planificación, iii) la falta de claridad en la argumentación que oscurece el vínculo entre la construcción del problema y las estrategias a desarrollar, iv) la carencia de señalamiento de las articulaciones con instancias de gobierno, pero sobre todo de sociedad civil y, v) la escasa explicitación de estructura de costos.

Si bien la vertiente “C” es diferente a la “B” se podrían plantear articulación entre algunas acciones o al menos mencionarlas. Tal es el caso de la acción C.I.18 sobre los módulos de Viaja Segura en ciertas estaciones del Sistema Colectivo Metro con las acciones de la campaña de sensibilización prevista en la acción B.I.1 en autobuses, Metrobus y Metro, particularmente lo que se refiere a la utilización de la App y su vinculación con los módulos de atención en las estaciones de metro definidas en Viaja Segura.

d) Presupuesto

Los presupuestos están claramente planteados y corresponden mayormente a la contratación de personal temporal, abogadas y psicólogas (de agosto a diciembre) que dan servicios complementarios en los centros de Atención de las delegaciones, véase acciones

C.I.1 y C.I.2 a la C.I.17. En estas acciones el presupuesto también incluye un porcentaje menor para equipo que habilite mejor al Centro. No es claro si en la acción C.I.19 sobre procesos terapéuticos dirigidos a mujeres víctimas de violencia el presupuesto se dirige a complementar salarios de las psicólogas que operan en los centros de Atención de las 16 Delegaciones.

El presupuesto para la acción, C.I.18 sobre el programa “Viajemos Seguras” está destinado en un 95% a la contratación de seis abogadas que dan servicios de orientación, asesoría y canalización a las mujeres que lo soliciten en los módulos de atención en las estaciones del Metro. En otros casos el presupuesto se refiere a la contratación de expertas o especialistas como psicólogas para brindar servicios terapéuticos de contención al personal de los Centros de Atención de cada Delegación, véase acción C.V.1

En el caso de la acción C.III.1 sobre capacitación en oficios no tradicionales, el presupuesto se utiliza para cubrir gastos de docencia de los 18, es una de las pocas acciones en las que se especifica que se cuentan con otros recursos fiscales distintos al PAIMEF para su realización. Esto se menciona al principio, pero no se especifica en el presupuesto.

IV.4.- Las entrevistas y los grupos focales

Las entrevistas tuvieron un doble propósito, por un lado, conocer el procedimiento que se sigue para la elaboración de las propuestas que el IMDF pone a consideración de las instancias federales y, por otro, captar la valoración de diversos actores sobre este mismo proceso de formulación de los proyectos. Se realizaron entrevistas con las directoras de área y coordinadoras, con la directora general y con su coordinadora de asesoras, con personas del gobierno federal que tienen relación con estos proyectos, con la responsable de planeación. Con las directoras de área y con las encargadas de la operación se realizaron sendos grupos focales.

Este apartado es común a las dos evaluaciones, son dos también las razones que explican que así se haga:

- 1.- En primer lugar, porque no se encontró que hubiera diferencia en los procesos de elaboración de ambos programas, lo que volvía inútil pretender diferenciar a las informantes;
- 2.- En segundo lugar, porque presentar los resultados agregados se convierte en un mecanismo de preservación de la confidencialidad sobre la identidad de las informantes; si los resultados de entrevistas y grupos focales se presentaran por separado, generaría universos tan pequeños, que sería fácil identificar a quién o quiénes dieron la información. Es por esta misma razón que el listado de personas entrevistadas y participantes en los grupos focales se pone al final en el Anexo II, omitiendo otras referencias que suelen utilizarse en artículos que utilizan técnicas llamadas etnográficas, tales como fecha de realización de las entrevistas, se señala solamente el período en que éstas fueron llevadas a cabo.

Para la presentación de los resultados se sigue las hipótesis construidas, siendo estas, sólo a manera de recordatorio:

- A. Deficiencias en las capacidades de las personas que elaboran los proyectos, en sus distintos momentos;
- B. Deficiencias en el proceso organizacional para la elaboración de los proyectos, que pueden ser de asignación de tiempos o de especialización de las áreas, entre otros. O bien, falta de claridad en la estructura y funcionamiento de la organización, en particular con la socialización de la planeación y estrategia actuales.
- C. Falta de claridad en la estructura y funcionamiento de la organización.

A) Capacidades

No hubo referencia a falta de capacidades en las entrevistas, sí hubo quien señaló que el problema más que de capacidades es de inercias, toda vez que, tanto el personal directivo como el que está en actividades más operativas, llevan años realizando las mismas prácticas, por lo que es difícil generar dinámicas que innoven respecto de lo que ha hecho IMDF a través de varios años.

El análisis de los documentos rectores de la planeación de IMDF (Leyes, Programa Especial de Igualdad, PGD y Programa Institucional), de los proyectos presentados y las referencias en las entrevistas hablan de que la asimilación de la planificación es bastante desigual, particularmente cuando los documentos rectores se agregan continuamente. También hay quienes afirman que desconocen la planificación de conjunto de IMDF y que “*sólo conozco la parte correspondiente a mi área*”. Esta situación podría relacionarse con las dificultades percibidas, en algunos casos, para establecer la vinculación entre la acción que se propone y la planificación de la CDMX.

Se aprecia una diferente perspectiva de la identidad de IMDF, mientras que algunas consideran que su función debe ser normativa, “*Los Institutos no debieran perder la idea de ser normativos y transversales en lugar de atender al público*”, otras consideran que debe de ser una instancia de prestación de servicios a las mujeres.

Los aspectos anteriores posiblemente conducen a que la distancia entre planeación general y las metas de los programas se ahonde, fue frecuente en las entrevistas que las informantes se refirieran a estas últimas como a *las metas federales*, considerando incluso que son una carga adicional al trabajo del Instituto. Podemos decir que aparece invertida la situación, en vez de ver los recursos federales como una ocasión para realizar los objetivos de la institución, se les ve como un trabajo adicional al de la institución que, además, utiliza de sus recursos.

En lo relacionado a los dos programas y por diferentes motivos, se echa de menos una visión de las políticas y de la gestión pública más acorde con los requerimientos de una instancia que de suyo requiere un enfoque de transversalidad en la acción pública, sin duda que un ejercicio de vincular marco jurídico y de planificación con diseño de políticas con enfoque de género y gestión pública ayudaría

con mucho a fortalecer los diseños de los programas que obtienen fondos federales, hay suficiente experiencia como para que un ejercicio de este tipo se haga en poco tiempo y sin muchos recursos.

Como conclusión de este apartado se puede decir que el asunto de capacidades está más en función de la necesaria homogeneidad de información, de criterios y de conceptos básicos, no se trata tanto de habilidades, sino de acuerdos institucionales para la realización de las metas comunes.

B.- El proceso de elaboración de proyectos

La situación más referida fue la de carencia de tiempo para elaborar los diagnósticos, “*se elaboran con premura*”. Lo que a la vez habla del proceso de aislamiento con el que se realiza cada una de las actividades planteadas en el programa. *[...] se me solicitó una propuesta para incluirla en el proyecto, se me propusieron las metas y yo tenía que proponer “algo”.* Otra persona afirmó: *. la planeación está segmentada. La instancia de coordinación de asesores ha sido un obstáculo [...] Planeación manda formatos, los llenamos, los mandamos, se juntan un conjunto de personas, con la coordinadora de asesores, que no tienen idea de cómo se implementan [los programas] en la administración pública, y luego el área de administrativa ve el asunto del dinero.* Otra más afirmó: *El proceso interno para la elaboración de proyectos, en mi opinión no es armónico, es decir, no emana directamente de un plan estratégico general del Instituto, cada área presenta su parte del proyecto, otra área los reúne, revisa, les hace observaciones, pero todas desconocen el plan para el proyecto general.*

Estas opiniones, si bien son consistentes con las observaciones derivadas del análisis documental, también reflejan -sobre todo en su sobredimensionamiento- el descontento con la existencia de un dique organizacional entre la dirección general y los mandos medios: la coordinación de asesoras. Lo anterior tiene como consecuencia que las personas ubicadas en los mandos medios se sienten excluidas del proceso decisorio, considerando que su capacidad de decidir “*[...] es ficticia pues en la parte de modificaciones al proyecto, estas ya traen una propuesta de cambio y lo que hago es solo colocarlos en el formato.*” El balance compartido por las entrevistadas y en los grupos focales se expresa muy claramente a través de una de las afirmaciones: *la revisión académica [de los proyectos] más que la de estrategias y visión, eso fue la Coordinación de Asesores, en vez de ser un facilitador obstaculizó.* En sentido

propositivo se afirmó que serán muy útiles espacios de diálogo sobre la planeación entre la dirección general y los mandos medios, a fin de construir los consensos que permitan un desarrollo armónico en el proceso de elaboración de los proyectos. Por supuesto que en todo lo que en esta parte se ha afirmado el dato relevante no es lo adecuado o inadecuado -objetivarlo no sería parte de la evaluación- del papel de la coordinación de asesoría, sino la percepción que se tiene del mismo.

C.- Falta de claridad en la estructura y funcionamiento de la organización

Hubo quien refirió que las reglas de operación de los programas federales no son conocidas por todas las personas que participan, *“solo las de planeación las conocen”*. También se pueden percibir diferencias sobre el papel que debe corresponder a las organizaciones de la sociedad civil, van desde quienes lo consideran fundamental, hasta las que *señalan que “[...] no he encontrado cómo estas organizaciones pueden apoyar en el diseño de políticas públicas. O bien, “...no veo en qué me puedan servir las organizaciones”* Lo que expresa una visión auto-referida de la administración pública y que, por tanto, podría explicar los vacíos de articulación al momento de llenar el formato de los proyectos.

También llamó nuestra atención fue la prácticamente nula referencia a la orientación estratégica de la dirección del Instituto, lo que habla de la necesidad de un proceso de socialización de la misma, a fin que en los diseños se fuera trabajando la asignación de los recursos institucionales al logro de los nuevos propósitos, de lo contrario se puede desembocar en una situación de paralelismo entre diversas acciones de una misma entidad pública.

En síntesis, se puede afirmar, que el recurso escaso es el tiempo, lo que deriva en escasa atención al diagnóstico y a la elaboración o procura de la información necesaria para la fundamentación de las propuestas. Si bien se reconoció también que el recién creado grupo de investigación podría ser un apoyo para todas las áreas en ese aspecto. Que existen muchas reticencias al mecanismo puesto en práctica para la revisión de los proyectos y que la aspiración ampliamente compartida es la existencia de espacios de diálogo para acordar sobre las prioridades de la institución y su traducción en proyectos.

V.- Valoración Final

A continuación, se presentamos nuestra valoración de las propuestas del IMDF. Es necesario señalar que las afirmaciones contenidas abajo son tendencias, es decir que no se generalización a todas las acciones propuestas, se pueden considerar justo como tendencias dominantes o, al menos, presencia de aspectos a atender. También es importante advertir que varios de los déficits encontrados pueden deberse a: i) limitaciones en el formato de los programas, lo que fuerza a omitir los datos, ii) a contar con la información, pero no haberla plasmado. Consideramos no obstante que los señalamientos son válidos, puesto que de darse el primer caso sería útil tener documentos que guíen el proceso de elaboración de los proyectos y, de ser el segundo, las omisiones conducen a una menor valoración que la que realmente merecería la calidad de las propuestas.

- i) Existe un desnivel entre las distintas acciones, dato que en sí mismo es relevante, toda vez que habla de un déficit en la **armonización de las propuestas** del IMDF, algunas de ellas logran una adecuada articulación entre los diversos aspectos que componen la propuesta, pero otras presentan deficiencias significativas. Los diversos elementos que son requeridos por las RO del programa están presentes en las propuestas del IMDF, sin embargo, no siempre guardan un orden consistente, los elementos normativos, los datos y el planteamiento estratégico aparecen en diferente orden y en distinto lugar, no obstante que el formato es el mismo, lo que dificulta su apreciación; esto habla de **la necesidad de unificar el lenguaje y la intelección del papel de cada uno de ellos en el proceso de argumentación de los asuntos públicos**.
- ii) En cuanto a la planeación el déficit fundamental que se percibe, tendencialmente, es la falta de vinculación entre los documentos rectores del IMDF (Leyes, Plan Especial, Programa General de Desarrollo, Programa Institucional) y la fundamentación de las propuestas, lo que hace suponer que **la planeación general no ha sido asimilada de manera uniforme** en la institución.
- iii) Llama la atención que la mayoría de las acciones sean de continuidad, lo que en sí mismo no sería un problema, pero que requeriría que la planeación de un año se basara sobre la **valoración de los resultados de los años anteriores**, con la finalidad de establecer los resultados específicos a alcanzar en el año de la propuesta.

- iv) Los diagnósticos representan la diversidad establecida en el primer punto, los hay robustos y fundamentados, pero tendencialmente se presentan déficits en cuanto a: a) falta de claridad en la argumentación, ésta suele enfatizar la gravedad del problema, pero no sus causas, razón por la cual **la construcción del problema y la hipótesis de acción en ocasiones no resultan coherentes**; b) el manejo del dato también resulta insuficiente, en ocasiones se enfatiza la dimensión nacional del problema, quedando **poco clara su dimensión local**, en otras el dato no avala al argumento. Se percibe un escaso manejo de datos cuya fuente sea la propia realización de las acciones del IMDF, sobre todo cuando varias de éstas tienen una duración de años que válidamente las constituirían en fuentes de información, lo que sería posible a condición que se realizaran procesos de **sistematización y evaluación de las experiencias propias**. Sabemos la evaluación requiere de recursos que no siempre están disponibles, y que las RO no la demandan, pero que es básica para la mejora del desempeño de cualquier organización.
- v) La articulación que se propone realizar con los proyectos es fundamentalmente entre las diversas instancias de la administración pública de la Ciudad, pero **menor con organizaciones de la sociedad civil e instituciones académicas**, mismas que podrían contribuir a mejorar algunos de los aspectos anteriores, dada su experiencia práctica o de investigación, respectivamente. La relación con instancias federales es prácticamente inexistente, esto tiene doble vertiente problemática, por un lado, **la política** (básicamente en el ámbito decisorio del gobierno local) y, por otro, **la técnica** (complementariedades o diferencias entre los enfoques local y federal), **realizar un análisis al respecto sería de mucha utilidad para el Instituto**.
- vi) El análisis sobre el presupuesto se dificulta por el grado de agregación que requiere el mismo programa, sin embargo, se percibe que no siempre se basa en la **fundamentación de los costos que permita relacionarlos con las metas**, lo que, a su vez, podría ser un insumo valioso para la evaluación. Las RO establecen la importancia de la contrapartida del aporte local, éste habitualmente no aparece, tal vez esto responde a que no es muy clara **la vinculación entre las acciones realizadas con recursos federales y las que se realizan con recursos propios**.
- vii) En los proyectos hay una presentación de carácter general, creemos que ésta debe de poner de relieve **las estrategias a las que responden cada una de las acciones y metas propuestas, así como los elementos normativos y la relación con los documentos rectores de la planeación**, de lo contrario estas aparecen como un conjunto inconexo.

- viii) Hay una gran ventaja entre el personal responsable de las acciones: el amplio conocimiento que tienen de la institución. Esta ventaja **requiere ser complementada, tendencialmente, con las capacidades que implica todo el ciclo de la gestión pública**¹⁵, mismo que no habría que confundir con *planeación estratégica*. Requeriría también que estuviera definido un modo específico de gestión del INMDF. De otra manera, sería necesario **un proceso de capacitación en gestión pública**, no sólo en elaboración de proyectos, que permita la creación de un lenguaje y de un modo de operación comunes. Lo que se expresaría en la mejora de las capacidades para la elaboración de proyectos, mismas que actualmente, al parecer, son percibidas no muy positivamente en las observaciones que hace el personal que opera los fondos federales.
- ix) **Sobre el proceso organizacional para la elaboración de propuestas.** Las actividades de programación y elaboración de proyectos, no en todos los casos, siguen una secuencia única. En algunos parten de las demandas que formulan las personas que operan las acciones, en otros hay un diseño de acciones a iniciativa de los mandos medios. La elaboración de las propuestas suele ser delegada a personas específicas con conocimiento de las reglas de operación y con experiencia en la procuración de fondos públicos, pero que no tienen las capacidades decisorias en la ejecución de los mismos. En todos los casos la decisión específica de las propuestas que se presentarán son tomadas por la dirección general, con el auxilio de su asesoría. Esta secuencia genera algunas brechas en la elaboración de las propuestas i) entre la demanda de recursos y las líneas de acción, ii) entre la armonización de demandas y la formulación de las propuestas, iii) entre la formulación de las propuestas y las decisiones sobre su presentación. Este tercer paso **genera incertidumbre sobre los criterios de aceptación o de no aceptación de la propuesta formulada**, lo que se incrementa al no existir, al parecer, el espacio de elaboración de criterios generales y de armonización de su puesta en práctica. Suplir esta última carencia **requiere de mecanismos de**

¹⁵ La definición del problema, presentando sus atributos, o bien las variables y los indicadores que lo expresan, como consecuencia de un diagnóstico realizado. Así como el marco axiológico y/o jurídico.

- a. Las consecuencias de no realizarse acción alguna, o bien distinta a la que se propone. Equiparable al análisis de alternativas.
- b. Los cambios que se aspira lograr con los objetivos – acciones propuestos y el análisis costo – beneficio del tipo de acción elegida. Decisiones y recursos involucrados.
- c. La estrategia construida para la realización del objetivo, que puede incluir los actores participantes. Implementación
- d. Las variables y los indicadores para evaluar los resultados e impactos obtenidos

comunicación más definidos, tanto a nivel horizontal como vertical, pero también requiere de un ajuste de aspectos estructurales.

- x) **Sobre la estructura de la organización.** La lógica que siguen las RO de los fondos federales es potenciar las capacidades de gestión de los organismos de las entidades, una de sus dimensiones es la articulación de la planeación de las entidades. Debe ser claro para los mandos intermedios y quienes operan la secuencia de la planeación. Como paso inmediato tendría que estar definido el flujo de decisiones entre los diversos niveles. El tercer paso tendría que ser el sistema de comunicación y de construcción y seguimiento de los acuerdos, los cuales tendrían que ser para todo el IMDF y no solamente para la ejecución de los fondos federales. Por supuesto que esto es un asunto que rebasa la evaluación del diseño de propuestas para estos fondos, su análisis trasluce y eventualmente puede contribuir a pensar la institución.

Es importante explicitar que varias de las deficiencias observadas pueden relacionarse con las limitaciones que se derivan de las reglas de operación de los programas, de los formatos que se utilizan para su presentación e incluso de la falta de correspondencia de los juicios que se emiten por las personas que califican las propuestas, que remiten más a preferencias individuales que a la consistencia de las propuestas, incluso en algunos casos sugiriendo prioridades de acción que contradirían la orientación que la legislación le da al IMDF: “...*la prioridad debería ser el trabajo con la población.*”¹⁶. Es posible que la misma lógica de las RO y de los formatos induzcan a la dispersión o a la falta de consistencia entre la construcción del problema público y las estrategias para contender con él. Afirmarlo de manera más asertiva requeriría evaluar el diseño del programa federal, que no es el objetivo de este trabajo, pero bajo cualquier hipótesis, el IMDF debiera contar con los instrumentos de planeación y diagnóstico que le permitan tener orientaciones y criterios, claros y propios, para poder adaptar los diseños propios a los requisitos de los programas, no hacerlo abre el riesgo del efecto contrario, que los requisitos terminen definiendo los diseños propios.

¹⁶ Documento: DF. Formato II. Análisis de Programas Anuales. P. 9)

VI.- Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Trayectoria e innovación reconocidas, por las diversas instancias, locales y federales.	Aportar a las políticas de género por medio de reafirmar el lugar destacado entre las entidades por su innovación		
Existencia de planeación institucional consolidada en el marco de la administración pública de la CDMX	Fortalecer la estrategia institucional y su vínculo con la planificación a fin de consolidar la relevancia de las políticas.		
Personal con amplia experiencia en los temas de género	Fortalecer la apropiación del personal de la estrategia institucional.		
Calidad en los servicios que presta al público	Inducir a que en el conjunto de servicios al pública participen las entidades correspondientes del gobierno de la CDMX		
		La argumentación sobre el problema público, sus causas, la hipótesis de acción y la estrategia es desigual	Percepción de falta de claridad en la relevancia de los problemas y de la pertinencia de las acciones para solucionarlo
		Falta de sistematización y evaluación de las experiencias	Desaprovechar la información generada e incurrir en errores antiguos.

		Escasa vinculación explícita entre las acciones y la planificación institucional.	Percepción, que se puede convertir en realidad, de dispersión entre las acciones.
		Falta de mecanismos de discusión colectiva de las prioridades y su transformación en diseño de proyectos, éste se sustituye por la intermediación de la asesoría entre la dirección general y los mandos medios.	Debilitamiento en la relación diseño – ejecución y en la construcción de los consensos internos que agilicen la gestión.
		Escasez del tiempo necesario para el diseño de los proyectos	Improvisación y disminución de la calidad. (repetición inercia)
		Escasa referencia a la articulación con organizaciones de la sociedad civil, más allá de la relación como proveedoras	Debilitamiento de realización del potencial que aportan las OSC a la solución de problemas públicos y a la introducción en la administración pública de políticas de transversalidad.
		Apropiación desigual de la especificidad del Instituto. Se mantiene el dilema entre instancia normativa u operativa, presente incluso en la propia legislación.	Debilitamiento de los criterios de orientación de las políticas.

VII.- Recomendaciones

Las recomendaciones que se proponen se relacionan con los distintos aspectos detectados en la valoración del diseño de los proyectos y que fueron plasmados en el cuadro del apartado anterior. Los dispositivos propuestos son siete en total, cada uno de los cuales repercutiría sobre varios de los aspectos detectados por la evaluación.

- 1.-Fortalecer las capacidades de diseño del personal del IMDF a través de la formación en políticas programas y gestión pública.
- 2.- Iniciar el proceso de diseño de los proyectos antes que salga la convocatoria del PFPTG federal, puesto que si bien no serían aún conocidas sus RO específicas, la permanencia de sus objetivos generales durante varios años hace previsible los contenidos que podrían ser apoyados, una vez conocidas estas reglas el trabajo sería sólo de adaptación de las prioridades previamente establecidas por el IMDF, este trabajo de discusión previa se vería fortalecido por la información sistematizada y especializada que se genere vía la recomendación siguiente.
- 3.- Fortalecer el grupo especializado de investigación para que sea capaz de realizar la sistematización y evaluación interna de los resultados de las acciones del IMDF y así aportar los resultados como insumos para el rediseño de los programas. El establecimiento de prioridades y reorientaciones de los criterios del Instituto se verían ampliamente fortalecidos si se iniciara un proceso de evaluación externa de las diversas áreas de sus actividades más relevantes.
- 4.- Consolidar y socializar el ejercicio de vinculación de: leyes que rigen a IMDF – Programa Especial de Igualdad de Oportunidades – Programa General de Desarrollo – Programas Sectoriales – Programa Institucional IMDF, mismo que se adelantó con trabajos previos.
- 5.- Construir espacios de comunicación interna para i) la socialización de documentos de planeación y prioridades institucionales en los mandos medios y ejecutoras de acciones, ii) para la determinación de prioridades y lineamientos para el diseño de proyectos, entre los mandos medios y la dirección general, a fin que las decisiones que esta última tome se transmitan directamente y la asesoría mantenga su papel de seguimiento de los acuerdos, y de esta manera prevalezca el aporte de las áreas especializadas.

6.- Analizar colectivamente la posibilidad de transferir algunos de los servicios que presta directamente al público el IMDF, a fin que se involucre al conjunto de la administración pública en ellos, realizando sólo servicios que tengan por finalidad experimentar metodologías que puedan ser implantadas en la atención que las entidades de gobierno den a las mujeres de la ciudad, así como desarrollar una estrategia para, en su caso, vigilar la calidad de la atención.

7.- Revalorizar el papel que juega la sociedad civil en un proceso de adopción de políticas transversales a la administración pública, teniendo en cuenta que actualmente en todas las sociedades se opera un desplazamiento del debate “*del castillo a la plaza pública*”¹⁷. La actualización referida en la recomendación anterior debiera incorporar también esta perspectiva de democracia participativa.

Creemos que las recomendaciones anteriores pueden contribuir a fortalecer las estrategias que realicen la función rectora del IMDF, así como la orientación de metodologías para la innovación en la atención de las mujeres.

¹⁷ Brugé, Q, Blanco, I y Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. Revista Reforma y Democracia, CLAD, No. 59, junio de 2014. Pp. 13)

VIII. Conclusiones

El diseño de los proyectos que presenta a los programas federales el IMDF cumple con los criterios que establecen las reglas de operación. Las estrategias y acciones que realiza tienen un amplio reconocimiento en las instancias federales.

Se detectaron algunas ventanas de oportunidad con relación a la mejora de los diseños, en lo fundamental fortalecer la capacidad de argumentación en la construcción del problema pública y de las estrategias para avanzar en su solución. Esto requiere prever con tiempo el diseño de los proyectos antes de que salga la convocatoria, el fortalecimiento del equipo de especialistas involucrados en el diseño del programa

La experiencia acumulada por el IMDF potenciaría con mucho su capacidad de diseño a condición de tener mecanismos para la sistematización y experiencia de sus acciones

El fortalecimiento en el diseño de los proyectos del vínculo entre las acciones del IMDFy los documentos normativos y de planificación del gobierno de la CDMX permitirá dar mayor consistencia a las propuestas, esto se podría hacer en un ejercicio colectivo cuyos resultados se podrían plasmar en un documento -ya hay avances al respecto- que sea un insumo que optimice el diseño.

El procedimiento para la programación y elaboración de proyectos no en todos los casos, siguen una secuencia única, pero en todos ellos la decisión específica sobre las propuestas son tomadas por la dirección general, con el auxilio de su asesoría. Esta secuencia genera algunas brechas en la elaboración de las propuestas e incertidumbre sobre los criterios de aceptación o no de la propuesta formulada, lo que se incrementa al no existir, al parecer, el espacio de elaboración de criterios generales y de armonización de su puesta en práctica, la creación de un espacio de comunicación y socialización de decisiones sería muy provechoso.

IX.- Formato para la Difusión de la Evaluación

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones Enero-Diciembre 2016	
INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL	
1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación Externa del Diseño de los proyectos del Inmujeres D.F. ejecutados con Recursos Federales en 2016.	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 31/10/2016.	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 31/12/2016.	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: Elba Meza Garcés.	Unidad administrativa: JUD de Planeación y Evaluación.
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar el diseño de los dos proyectos del Inmujeres DF ejecutados con recursos federales en el 2016, a fin de dar cumplimiento a la normatividad en la materia y contar con elementos que permitan la mejora tangible de dicha etapa en el 2017.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: <ul style="list-style-type: none">• Detectar aquellos aspectos relativos al diseño de los proyectos ejecutados en 2016 con recursos federales que sean susceptibles de mejora (Debilidades y Amenazas).• Identificar aquellas Fortalezas y Oportunidades a considerar en el diseño de los proyectos a ejecutarse con recursos federales en el 2017.• Afinar los mecanismos existentes, o bien establecer nuevos, para el diseño de los proyectos a concursar por recursos federales, mejorando con ello su gestión y la obtención de resultados.	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: Dado que es una evaluación de diseño se procedió a comparar los contenidos de los proyectos presentados por el Inmujeres DF a los programas federales con las reglas de operación de esos programas y con los documentos normativos y de la planeación institucional del Instituto. Este análisis se complementó con la visión de los cuadros directivos del Instituto y de quienes operan los proyectos sobre las causas y soluciones a los problemas detectados en el análisis.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas_X_ Formatos__ Otros_X_ Especifique: Grupos focales con responsables de metas y acciones de los proyectos evaluados.	

Descripción de las técnicas y modelos utilizados: Inicialmente se procedió al análisis documental para comparar reglas de operación, leyes que norman al Instituto, Programas (especiales, sectoriales e institucional) con los contenidos de los proyectos presentados. Posteriormente, se procedió a realizar entrevistas con la Directora General, las Directoras de Área y responsables de equipos de trabajo vinculados a los proyectos. Finalmente, se realizaron dos grupos focales, uno con personal directivo y otro con las personas que operan las acciones.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas: 1.- Trayectoria reconocida de operar innovaciones. 2.- Planeación Institucional consolidada; 3.- Equipo con experiencia; 4.- Perspectiva Estratégica.

2.2.2 Oportunidades: 1.- Mantener el reconocimiento de la CDMX como entidad a la vanguardia en el tema. 2.- Fortalecimiento del vínculo entre planeación institucional y programas de trabajo. 3.- Apropiación de la perspectiva estratégica por la estructura de la organización.

2.2.3 Debilidades: 1.- Carencia de sistematización y evaluación de la experiencia. 2.- Escasa vinculación entre planeación institucional y programas de trabajo. 3.- Desigual calidad en la formulación del problema público al cual atenderán las acciones previstas en los proyectos, así como en su fundamentación. 4.- Carencia de espacios para el diálogo sobre las prioridades que han de orientar a los proyectos presentados. 5.- Débil explicitación de las articulaciones entre instancias de gobierno de distinto orden y con organizaciones de la sociedad civil. 6.- Escasez de tiempo para formular adecuadamente los proyectos a presentar.

2.2.4 Amenazas: 1.- Desaprovechar la experiencia acumulada; 2.- Dar la impresión de que las acciones no están vinculadas a la planeación; 3.- No poner de relieve la relevancia de los problemas públicos atendidos por las acciones; 4.- Desvincular el trabajo de la planeación institucional; 5.- Pérdida de las sinergias potenciales; 6.- Aislamiento de las acciones del Gobierno de la CDMX.

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación: La experiencia del Instituto de las Mujeres DF lo ha ubicado como una institución innovadora en su materia, actualmente se tiene una perspectiva estratégica de hacia dónde avanzar en la realización de sus objetivos, sin embargo esta perspectiva no siempre se refleja en la formulación de los proyectos que se presentan al gobierno federal. En ocasiones el problema público al que tratarán de atender las acciones propuestas no está suficientemente argumentado ni apoyado en datos relevantes, en otras, no queda claro el vínculo con la planeación institucional. Falta un espacio en el cual los cuadros directivos dialoguen sobre las prioridades que guiarán a los proyectos y les quede claro su sentido a los distintos niveles que intervienen en su ejecución.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1: Sistematizar y evaluar el trabajo que se realiza, dado que de esta manera se pueden convertir en insumos para la formulación de los proyectos, particularmente como argumentos que avalen la pertinencia de los problemas públicos propuestos y las soluciones planteadas en los proyectos.

2: Realizar ejercicios de vinculación entre la planeación institucional y el diseño de los proyectos, lo que permitirá que la estructura del Instituto se apropie de las orientaciones y de las estrategias institucionales.
3: Armonizar la calidad del diseño de los proyectos por medio tanto del ejercicio señalado en la recomendación 2 como de una capacitación sustantiva sobre gestión pública.
4: Establecer un espacio de diálogo entre los cuadros directivos que permita mayor vinculación entre las prioridades institucionales y la formulación de proyectos, a la vez que dé claridad de las razones para la realización de los ajustes a los diseños iniciales de los proyectos.
5: Iniciar la formulación de los diseños con anticipación, aún antes de la publicación de las RO de los programas federales de tal suerte que, estando claras las prioridades y su vínculo con la planeación institucional, cuando las RO sean publicadas el esfuerzo será solamente el de la adaptación de los diseños a las exigencias de las RO.
6: Revalorar, a través de un proceso de diálogo interno, las ventajas de la mayor colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, junto con la mayor explicitación de las relaciones existentes.
7: Construir un espacio de diálogo con los diversos niveles de la estructura organizativa, de tal suerte que permita, la apropiación de las prioridades institucionales, la mejora permanente en la gestión pública, la traducción de los avances anteriores en la mayor calidad de los diseños de los proyectos.

4. Datos de la Instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Dr. Saturnino Manuel Canto Chac.
4.2 Cargo: Representante legal.
4.3 Institución a la que pertenece: Red Mexicana de Investigadores de la Sociedad Civil Organizada (REMISOC), A.C.
Lic. Emilienne De León Aulina; Marcela Salazar
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: manuelcantoch@hotmail.com
4.6 Teléfono (con clave lada): 044 55 22 57 88 65

5. Identificación del (los) programa(s)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto "CDMX, Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas", con recursos del Programa de Fortalecimiento a Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) 2016. • Proyecto en las Modalidades I y III del Programa de Fortalecimiento de la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) 2016.
5.2 Siglas: PAIMEF y PFTPG, respectivamente.

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):	
<ul style="list-style-type: none"> • PAIMEF - Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). • PFTPG - Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). 	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo <input checked="" type="checkbox"/> Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal <input checked="" type="checkbox"/> Estatal ___ Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, a cargo de los proyectos evaluados (no de los Programas).	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: Dra. Teresa del Carmen Incháustegui Romero. Cargo: Directora General. Correo electrónico: tinchaustegui@cdmx.gob.mx Teléfono: 01 55 5512-2836 ext. 101	Unidad administrativa: Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.

6. Datos de Contratación de la Evaluación

6.1 Tipo de contratación:
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___
6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Jefatura de Unidad Departamental de Planeación y Evaluación del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.
6.3 Costo total de la evaluación: \$ 140,000.00 (Ciento cuarenta mil pesos 00/100 M.N.)
6.4 Fuente de Financiamiento: Recurso fiscal.

7. Difusión de la Evaluación

7.1 Difusión en internet de la evaluación: 20/01/2017
7.2 Difusión en internet del formato: 20/01/2017

X.- Ficha Técnica de la Institución y Personas Evaluadoras.

La Red Mexicana de Investigadores de la Sociedad Civil (REMISOC) está constituida por más de 30 investigadores de instituciones académicas del país y por integrantes de organizaciones civiles que realizan investigación. Su propósito es vincular a los investigadores con los movimientos sociales y con las distintas formas de participación ciudadana.

CV Institucional

- Ha realizado diversos seminarios nacionales e internacionales, algunos de los cuales se han transformado en libros, entre ellos tenemos:
- De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles, REMISOC-CAM, 1998.
- La sociedad Civil ante la transición democrática, Lucía Álvarez (coordinadora), REMISOC- PyV 2002
- Derechos de Ciudadanía. Responsabilidad del Estado, Manuel Canto Chac (ed.) REMISOC-UAM-TDHF- editorial Icaria 2005
- La dimensión Política de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Una invitación al debate. REMISOC- TDHF, 2006
- ¿De qué democracia hablamos? Concertación y pacto social en América Latina. Cristina Sánchez Mejorada (coordinadora). Ed. Remisoc _UAM, 2009.
- Contrastes y constantes. Sociedad civil, precarización y cambio en las zonas metropolitanas de México (Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey), Laura Becerra y Marisol Menéndez (coordinadoras). REMISOC - Juan Pablos Editor, 2013.

Adicional a lo anterior se han realizado los siguientes trabajos:

1. Asesoría en la formulación del Programa Institucional de Trabajo y Fomento del Empleo de la Secretaría del Trabajo y Fomento del Empleo 2014-
2. Asesoría en la elaboración del Programa Institucional del Instituto de Capacitación para el Trabajo de la Ciudad de México. 2014

Manuel Canto Chac

Doctor en Sociología por la UNAM, (1994)

* Profesor – investigador en el Departamento de Política y Cultura de la Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco. De enero de 1981 a la fecha.

* Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Investigador Nacional), de 1989 a la fecha, actualmente Nivel II

* Jefe del departamento de Política y Cultura UAMX, período 1986 - 1990

* Consejero Ciudadano del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF. De junio de 2008 a 30 de abril de 2014.

XI. Bibliografía.

ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF), para el ejercicio fiscal 2016. P.4

AAVV. (2003) **Articulação entre os Conselhos Municipais**, Instituto Polis PUC SP.

Brugé, Q, Blanco, I y Boada, J. (2014). *Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas*. Revista Reforma y Democracia, CLAD, No. 59, junio de 2014. Pp. 13)

Diario Oficial. Publicado el 29 de diciembre de 2015. Segunda sección. Criterios de Selección de los Programas anuales. P. 6

Documento: DF. Formato II. Análisis de Programas Anuales. P. 9)

Domingo, M y J. Sort, *Algunas reflexiones sobre el proceso de descentralización funcional en el sector público de la Generalitat en Cataluña*. Estudios Fiscales, 2010. Barcelona.

Gaceta oficial Distrito Federal. Publicada el 25 de noviembre del año 2015. P. 135.

Meny, Ives y JC Thoenig. **Las políticas públicas**. Ariel, Barcelona. 1992.

Programa anual del PAIMEF 2016

Roth, André. **Políticas públicas. Formulación, implementación y Evaluación**. Ediciones Aurora, Bogotá, 2015.

TÉRMINOS DE REFERENCIA. EVALUACIÓN EXTERNA DEL DISEÑO DE LOS PROYECTOS DEL INMUJERES DF EJECUTADOS CON RECURSOS FEDERALES EN 2016. P.7