

Colaboración con los gobiernos para poner fin a la violencia contra mujeres y niños



Este informe ha sido elaborado por Lusungu Kalanga y Meka Kamanga. Además, queremos agradecer a Anne Gathunbi, Aqsa Khan, Atta Muhammad, Dora Kiconco Musinguzi, Josephine Kamysia, Kajal Jain, Kalliope Mingeirou, Laura Leeson, Maggie Banda, Maham Khan, Morag Patrick, Naomi Clugston, Natasha Horsfield, Sana Raza y Tina Musuya por sus valiosas contribuciones.

Un objetivo central del programa «What Works to Prevent Violence Against Women and Girls: Impact at Scale» (What Works II), financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones (FCDO), es generar evidencia sobre vías éticas, responsables, seguras y efectivas para escalar la prevención de la violencia contra mujeres y niñas (VAWG). La serie de aprendizaje basado en la práctica (PBL) reúne lecciones de todo el programa sobre *cómo* los profesionales implementan las actividades diarias necesarias para que los programas de prevención de violencia de género sean efectivos. Estos informes complementan la evidencia de impacto obtenida por el programa mediante evaluaciones rigurosas. Toda la evidencia generada por el programa está disponible en nuestro [sitio web](#).

Este informe de la serie de aprendizaje basado en la práctica se basa en entrevistas y discusiones en grupos focales con beneficiarios y socios del consorcio del equipo Works II. Estos profesionales cuentan con amplia experiencia trabajando con gobiernos, y las lecciones compartidas en este

informe se refieren específicamente a las experiencias de quienes participan en el programa Works II.

Diseño e ilustración de Meg Del Castillo

Introducción.....	2
Lecciones clave	5
Lección 1: realizar un análisis político y desarrollar un enfoque estratégico.....	5
Lección 2: generar credibilidad y legitimidad ante el gobierno	8
Lección 3: construir y fortalecer relaciones con el gobierno	10
Lección 4: fortalecer el respaldo del gobierno al programa.....	11
Lección 5: incorporar estrategias de continuidad y sostenibilidad	13
Superar los desafíos al trabajar con gobiernos	14

Introducción

La violencia contra mujeres y niños es un problema global generalizado que afecta a personas de todas las regiones, grupos socioeconómicos y contextos culturales. La desigualdad de género, las normas sociales discriminatorias, los desequilibrios de poder y los ciclos intergeneracionales de abuso son los principales factores que impulsan esta violencia. Además de constituir un importante problema de salud pública a nivel mundial, la violencia contra mujeres y niños genera consecuencias de gran alcance, como la reducción de oportunidades y resultados educativos y económicos.¹ Los costos fiscales anuales de la violencia contra mujeres y niños oscilan entre el 0,6 % y más del 2 % del PIB, y los costos sociales pueden alcanzar entre el 4 % y el 6 % o más del PIB.² La violencia contra mujeres y niños también representa una barrera importante para la acción climática efectiva, al impedir la participación de las mujeres en los esfuerzos de resiliencia y en la toma de decisiones.³ Además, las investigaciones muestran una relación estadísticamente significativa entre los niveles de violencia contra mujeres y niños en una comunidad y la seguridad de un Estado, lo que refleja factores comunes que vinculan esta violencia con formas más amplias de violencia militarizada⁴. Esto convierte a la prevención de la violencia en una prioridad fundamental para la salud pública, los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la justicia climática y la seguridad.

Abordar la violencia contra mujeres y niños es un asunto complejo que requiere la participación de múltiples partes interesadas. Las organizaciones no gubernamentales (ONG), y en particular las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM), han estado a la vanguardia de los esfuerzos para prevenir y responder a esta violencia. Sus profundas raíces comunitarias, su conocimiento del contexto y sus innovaciones impulsadas localmente han sido fundamentales para promover la igualdad de género y orientar reformas legales y políticas. Las organizaciones de derechos de las mujeres y los movimientos feministas han desempeñado un papel catalizador en la generación de cambios sistémicos, participando tanto en el impulso de la acción como en la garantía de responsabilidad por parte de líderes y responsables de la toma de decisiones⁵. Un estudio cuantitativo a gran escala, que analizó datos de 70 países durante cuatro décadas, encontró que los movimientos autónomos de mujeres son el factor más significativo para influir en políticas progresistas sobre la violencia contra mujeres y niños.⁶ Su influencia supera la de tener más mujeres en la legislatura, contar con partidos políticos progresistas en el poder o las mejoras en la riqueza nacional. La continua reducción del espacio cívico a nivel global está contribuyendo al aumento de los ataques contra activistas, grupos y movimientos de derechos de las mujeres que desafían las normas de género y las dinámicas de poder⁷. Para lograr un cambio sistémico y sostenible a gran escala, la colaboración entre las organizaciones de derechos de las mujeres (ODM) y los gobiernos nacionales es esencial. Como responsables de cumplir con sus obligaciones, los gobiernos tienen el mandato y la capacidad de institucionalizar y mantener la prevención de la violencia mediante el desarrollo de políticas, su implementación, financiamiento y liderazgo orientado a moldear normas sociales.⁸ También cuentan con la capacidad de proteger y generar espacios cívicos donde las ODM puedan llevar a cabo su trabajo, desafiando las normas que perpetúan la violencia.

Este informe de la serie de informes sobre aprendizaje basado en la práctica (PBL) consolida los aprendizajes de los beneficiarios y socios del consorcio del programa What Works II sobre la colaboración con gobiernos en programas de prevención de la violencia contra mujeres y niños. A través de un proceso de entrevistas y talleres de validación, los representantes de seis organizaciones identificaron cinco lecciones que consideran fundamentos cruciales para trabajar con los gobiernos. Este informe analiza cómo, en la práctica, cada organización desarrolló estos fundamentos, las actividades que realizaron y cómo están superando los desafíos en el camino. En primer lugar, presentemos a los socios:

Socios de What Works II que han contribuido a este informe	
Centro para la Prevención de la Violencia Doméstica (CEDOVIP)	CEDOVIP trabaja en colaboración con el Gobierno de Uganda para integrar la prevención y respuesta a la violencia de género (GBV) en los programas de restauración de humedales en todo el país. Más información sobre su trabajo aquí .
Mahila Sarvangeen Utkarsh Mandal (MASUM)	MASUM está integrando los esfuerzos de prevención y respuesta a la violencia de género (GBV) en los sistemas de salud de las zonas rurales de la India. Más información sobre su trabajo aquí .
Pamodzi Kuthetsa Nkhanza (PKN)	PKN es una colaboración entre el Centro de Recursos Legales para Mujeres (WOLREC), la Red de Empoderamiento de Niñas (GENET) y Derechos Humanos para Mujeres y Niñas con Discapacidad (WAG Disability). Estas organizaciones trabajan en Malawi para prevenir la violencia de pareja íntima y fortalecer la capacidad de la policía y los servicios judiciales para responder de manera segura y ética. Más información sobre su trabajo aquí .
Projet Jeune Leader (PJJ)	PJJ es una organización fundada por jóvenes y dirigida por mujeres en Madagascar. Esta organización trabaja con el gobierno para integrar un programa educativo de educación sexual integral con enfoque transformador de género para adolescentes en escuelas rurales. Más información sobre su trabajo aquí .
Right to Play (RTP)	Right To Play es una organización internacional sin ánimo de lucro que protege, educa y empodera a los niños a través del poder del juego. Durante 25 años, han ayudado a niños en algunas de las regiones más desafiantes del mundo a aprender, protegerse y prosperar. En colaboración con Aahung (una organización feminista que apoya la salud y los derechos sexuales y reproductivos en Pakistán), están implementando un proyecto de formación en habilidades para la vida basado en el juego en escuelas públicas y privadas de la provincia de Sindh. Más información sobre su trabajo aquí .
Shirkat Gah	Shirkat Gah se centra en prevenir y abordar el acoso y la violencia sexual en el lugar de trabajo en todo Pakistán. Esta organización adopta un enfoque multifacético, mejorando la capacidad de las

instituciones para que prioricen a las personas sobrevivientes y fomentando cambios de comportamiento destinados a erradicar la violencia contra mujeres y niñas.
Más información sobre su trabajo [aquí](#).

Lecciones clave

Los socios identificaron las siguientes cinco lecciones como fundamentos cruciales para trabajar con los gobiernos. Aunque no son exhaustivas, estas ideas ofrecen un punto de partida para otras organizaciones y programas que busquen involucrar a los gobiernos en la prevención de la violencia contra mujeres y niños. De manera fundamental, estas lecciones deben adaptarse al contexto único de cada país y ser modeladas según su panorama político, estructuras de gobernanza y condiciones socioeconómicas.

Lección 1: realizar un análisis político y desarrollar un enfoque estratégico

El análisis político constituye un primer paso esencial para trabajar con los gobiernos. La evaluación de las dinámicas de poder, las prioridades de las políticas, las estructuras institucionales y los posibles aliados o impedimentos permite identificar puntos de entrada para adaptar la colaboración. Un enfoque estratégico basado en este análisis proporciona información para la toma de decisiones, guía las tácticas para generar voluntad política y aumenta las probabilidades de un compromiso gubernamental sostenido con la prevención de la violencia.



Realizar un análisis de economía política con enfoque de género (GPEA)ⁱ

- **Realizar un GPEA antes de involucrar al gobierno.** CEDOVIP realizó investigaciones para comprender el mandato de los diferentes ministerios, sus políticas, trabajos previos y personal clave. Esta información les permitió determinar qué partes interesadas debían formar parte de la colaboración para maximizar el impacto y orientó la forma en que estructuraron el programa. El análisis de MASUM identificó lagunas clave y desafíos de coordinación entre los departamentos gubernamentales y los proveedores de servicio. MASUM utilizó estos hallazgos para presentar el programa como una solución a los desafíos actuales del gobierno.
- **Involucrar a un referente gubernamental en el GPEA.** PKN contó con la participación de funcionarios del Ministerio Nacional de Género y del Servicio Nacional de Policía en sesiones participativas destinadas a validar los hallazgos del GPEA. La participación de estos funcionarios permitió a PKN comprender mejor las prioridades del gobierno, estructurar el programa de manera que se alineara con dichas prioridades y definir los canales de comunicación más adecuados con las autoridades gubernamentales.
- **Mantener actualizado el GPEA y la estrategia de incidencia.** PJK creó el puesto de gerente de incidencia, cuyo rol es asegurar que el GPEA y la estrategia de incidencia se mantengan actualizados. Esta función incluye interacciones formales e informales planificadas con diversos funcionarios gubernamentales y el seguimiento constante de los temas políticos más recientes. La información obtenida permite al equipo comprender a los responsables de la toma de decisiones y las dinámicas de poder dentro del gobierno y entre el gobierno, sus financiadores y la comunidad. Esto, a su vez, ayuda a adaptar su enfoque de colaboración y participación.

ⁱ *Un análisis de economía política con enfoque de género examina cómo los procesos políticos y económicos y las relaciones de poder configuran un contexto, así como la manera en que las desigualdades de género y otras desigualdades sociales se intersectan para influir en las experiencias, prioridades, poder e influencia de las partes interesadas clave.*

Desarrollar un enfoque estratégico

- **Implementar un enfoque de colaboración conjunta y fomentar alianzas en los ministerios relevantes.** MASUM trabajó en estrecha colaboración con representantes del Ministerio de Salud para identificar oportunidades de brindar apoyo significativo. En colaboración con el Ministerio, el programa desarrolló, planificó e implementó una formación para proveedores de atención sanitaria (HCP), que permitió formar un grupo de formadores expertos dentro del Ministerio. Además, el manual del programa para trabajadores comunitarios de salud se elaboró con contribuciones de funcionarios gubernamentales, asegurando que reflejase las prioridades del gobierno y contribuyese a fortalecer la confianza con el Ministerio.
- **Alinear los objetivos del programa con las prioridades del gobierno.** PKN trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Género, asegurando que su labor se alinee con los compromisos y planes de acción del Ministerio para prevenir la violencia contra mujeres y niños. Por ejemplo, PKN colaboró con el Ministerio en la revisión y actualización del «Plan Nacional de Acción para Combatir la Violencia de Género», asegurando que incorporara la evidencia global y las mejores prácticas en la prevención de la violencia contra mujeres y niños. Este tipo de apoyo contribuye a generar oportunidades para futuras colaboraciones.
- **Invertir en un compromiso intencional y continuo con el gobierno.** RTP ha trabajado en Pakistán desde 2008 y mantiene un vínculo constante con responsables de la toma de decisiones en distintos niveles y regiones. Esta participación temprana y sostenida permitió a RTP establecer relaciones de confianza y obtener el respaldo del gobierno. Durante el desarrollo del manual de formación de habilidades para la vida basada en el juego, RTP se coordinó estrechamente con el Ministerio de Educación y Alfabetización de Sindh y su área de formación docente, la Autoridad de Desarrollo de la Educación Docente de Sindh, para recopilar contribuciones y obtener su aprobación antes de introducir el manual en las escuelas.
- **Identificar aliados estratégicos que puedan respaldar el programa, incluso dentro del gobierno.** Shirkat Gah colaboró con diversas partes interesadas capaces de influir en las decisiones gubernamentales. Esto incluyó a mujeres parlamentarias, representantes de los Departamentos de la Mujer, el Banco Estatal de Pakistán y la Comisión de Valores de Pakistán. Esta colaboración promovió una coordinación más eficaz entre el programa, el gobierno, las instituciones bancarias y las organizaciones del sector privado. Además, Shirkat Gah ha trabajado con

sindicatos para impulsar la aplicación de leyes que tipifiquen como delito el acoso sexual en el lugar de trabajo. La participación de distintas partes interesadas ha contribuido a demostrar la relevancia del programa y a generar respaldo por parte del gobierno.

Lección 2: generar credibilidad y legitimidad ante el gobierno

La generación de credibilidad y legitimidad constituye la base para una colaboración efectiva y sostenida con el gobierno en los programas de prevención de la violencia contra mujeres y niños. Esto requiere un planteamiento culturalmente apropiado, un lenguaje inclusivo, estrategias de incidencia basadas en evidencia y relaciones de confianza.

Elaborar un planteamiento culturalmente adecuado para los programas

- **Realizar investigaciones que orienten la comunicación y la presentación del programa.** PJI lleva a cabo investigaciones participativas con los departamentos gubernamentales correspondientes, utilizando los resultados para articular de manera creativa cómo vincular el programa con las prioridades del gobierno.
- **Comprender y ajustar el lenguaje a las sensibilidades culturales.** Shirkat Gah utiliza deliberadamente un lenguaje aceptable y cómodo para su audiencia al abordar la violencia. Por ejemplo, evita palabras y expresiones tabú, como «acoso sexual», y se centra en términos como «diversidad, igualdad e inclusión», que resultan más aceptables desde el punto de vista cultural. De manera similar, RTP aborda temas sensibles, como género y salud sexual y reproductiva, de forma que los responsables de la toma de decisiones gubernamentales se sientan cómodos al interactuar con el programa. RTP trabaja directamente con ministerios, funcionarios y docentes para desarrollar de manera conjunta contenidos y planteamientos adecuados desde el punto de vista cultural y según la edad.

Utilizar evidencia para demostrar la efectividad del modelo de programa

- **Demostrar la importancia y necesidad del programa a través de datos sobre la prevalencia e impacto de la violencia, así como sobre la manera en que el programa contribuye a su prevención.** RTP demostró la importancia y necesidad del programa presentando datos sobre la prevalencia y los mecanismos de la violencia en entornos educativos. A continuación, compartieron hallazgos que evidencian el impacto positivo del aprendizaje basado en el juego para reducir estos riesgos. La organización transmitió al gobierno la evidencia generada a través de What Works I, con el fin de mostrar la efectividad y los resultados de su modelo, lo que contribuyó a obtener respaldo gubernamental para la continuidad de su trabajo mediante What Works II.

- **Mantener al gobierno informado sobre el progreso y los logros del programa.** PJJ organiza visitas escolares para que los responsables de la toma de decisiones puedan observar el programa en acción. Además, elaboraron una revista dirigida a estos responsables, que incluye historias positivas y testimonios de directivos escolares, docentes, padres y estudiantes que participan en el programa. CEDOVIP comparte actualizaciones con el gobierno a través de los comités nacionales en los que participa, relacionados con el Ministerio de Agua y Medioambiente, Agricultura, Industria Animal y Pesca, y la Autoridad Nacional de Meteorología de Uganda. Estas actualizaciones permiten al gobierno comprender cómo abordar la violencia contra mujeres y niños contribuye a sus objetivos generales y ayudan a consolidar defensores del programa dentro del gobierno.

Al seleccionar al equipo encargado de coordinar con el gobierno, es importante elegir personas cuyos perfiles refuercen la credibilidad del programa.

- **Asegurarse que los roles de liderazgo del programa y de enlace con el gobierno cuenten con experiencia previa en trabajo gubernamental.** En Shirkat Gah, el personal en estos roles posee un sólido historial en incidencia y relaciones de confianza con el gobierno, desarrollado antes del inicio del programa. De manera similar, algunos miembros del equipo de RTP tienen una amplia trayectoria trabajando con el gobierno, lo que les permite comprender cómo funcionan los sistemas gubernamentales y genera respeto entre sus contrapartes. PJJ, por su parte, se asegura de que el personal que se relaciona con el Ministerio de Educación tenga experiencia como docentes que han implementado directamente el programa.
- **Colaborar con el gobierno en la selección de personal clave.** PKN colaboró con el Servicio Nacional de Policía de Malawi para reclutar conjuntamente e integrar un asesor técnico en la institución, con el objetivo de fortalecer los esfuerzos de prevención y respuesta a la violencia contra mujeres y niños. La colaboración abarcó la elaboración conjunta de los Términos de Referencia (TOR) y la selección y entrevista coordinada de los candidatos. Esta estrategia garantizó la plena aceptación del asesor y reforzó la relación con el Servicio Nacional de Policía.



Lección 3: construir y fortalecer relaciones con el gobierno

Las relaciones sólidas y sostenidas con el gobierno son esenciales para el éxito y la escalabilidad de los programas de prevención de la violencia contra mujeres y niños. Los programas que comprenden las estructuras gubernamentales, los ciclos de política pública y las limitaciones de recursos, y que a la vez ofrecen soluciones prácticas y rentables, tienen más probabilidades de generar confianza y obtener un compromiso a largo plazo.

Establecer puntos focales dentro del gobierno

- **Incorporar a los puntos focales del gobierno en todas las actividades del programa.** Shirkat Gah consolidó una relación sólida con los Defensores del Pueblo a nivel federal y provincial, colaborando estrechamente con ellos en el desarrollo de iniciativas clave del programa. De manera similar, PKN incluye a su punto focal del Ministerio de Género en todas las actividades pertinentes del programa, lo que favorece una comunicación abierta, el intercambio de opiniones y el respaldo institucional.
- **Asegurar una relación constante con las personas de enlace en los distintos niveles de gobierno.** El equipo de RTP cuenta con miembros designados para mantener el vínculo en los diferentes niveles gubernamentales. CEDOVIP, por su parte, ha establecido relaciones con los equipos de secretaría de los Ministerios, que son responsables de gestionar las agendas y prioridades de los altos funcionarios. Esto ha contribuido a facilitar el acceso ministerial para el programa.
- **Comenzar a relacionarse y establecer vínculos con el gobierno antes de la puesta en marcha del programa.** RTP mantiene un compromiso formal con sus contrapartes gubernamentales desde el programa What Works 1 (2015–2018), período en el que compartió resultados de investigación e impulsó la incorporación del aprendizaje socioemocional basado en el juego en el sistema educativo. Este trabajo contribuyó a la integración de los contenidos y la metodología de What Works 1 en el plan de estudios de Educación Física, un paso clave hacia la institucionalización. A partir de esa base, y como preparación para What Works 2, RTP inició un acercamiento informal con responsables gubernamentales varios meses antes del lanzamiento del programa. El equipo presentó la iniciativa mediante visitas de cortesía, invitó a funcionarios a distintos eventos y organizó reuniones informales para familiarizarlos con el programa. Este trabajo previo fortaleció la confianza y garantizó el respaldo antes de iniciar la implementación formal.
- **Desarrollar relaciones estrechas con una amplia red de «aliados» dentro del gobierno.** Esto también puede incluir la participación en reuniones más amplias

que el gobierno organiza con diversas partes interesadas sobre la erradicación de la violencia, con el fin de comprender mejor cómo se sitúa el programa en el marco general de las acciones gubernamentales PJK identificó a directores escolares, superintendentes de distrito y autoridades educativas regionales con influencia dentro del gobierno, y cultivó relaciones con ellos para generar oportunidades que les permitieran convertirse en aliados del programa. Esta estrategia fortaleció la credibilidad y la reputación de la organización ante el gobierno como un socio fiable. El mantenimiento de estos vínculos es clave, ya que muchos de estos funcionarios asumirán más tarde cargos de mayor responsabilidad dentro del Ministerio de Educación. De manera similar, MASUM busca referentes de cambio en el sector sanitario, en distintos niveles de gobierno, que puedan promover el programa desde el interior de la institución.

Identificar oportunidades de colaboración mutuamente beneficiosas

- **Reconocer oportunidades en los que el programa pueda apoyar al gobierno en el cumplimiento de sus propias prioridades.** PKN brindó asistencia técnica al Ministerio de Género para coordinar las reuniones del grupo de trabajo sobre violencia de género, considerando que este ministerio tiene el mandato de articular a las organizaciones que trabajan en el ámbito de género en el país, aunque cuenta con un presupuesto limitado.
- **Organizar eventos y desarrollar contenidos del programa de manera conjunta con socios gubernamentales.** RTP colabora estrechamente con sus socios gubernamentales para fomentar un sentido de responsabilidad compartida sobre sus iniciativas en las escuelas públicas, buscando oportunidades para organizar conjuntamente eventos y participar en el diseño, en lugar de limitar el papel del gobierno a funciones administrativas. Un hito clave de esta colaboración fue el desarrollo conjunto, por parte de RTP y del Gobierno de Sindh, de un plan de estudios de Educación Física, que posteriormente fue adoptado oficialmente.

Lección 4: fortalecer el respaldo del gobierno al programa.

El respaldo del gobierno resulta fundamental para garantizar la responsabilidad conjunta y el éxito sostenido de los programas de prevención de la violencia. El reconocimiento de las aportaciones del gobierno, la alineación con las prioridades nacionales y la elaboración compartida de contenidos contribuyen a generar apropiación y confianza.

Conseguir apoyo temprano de los responsables de la toma de decisiones

- **Presentar el programa a los responsables de la toma de decisiones en el gobierno lo antes posible.** PKN organizó una reunión con el Ministro de Género para explicar los objetivos del programa y cómo complementa las iniciativas del

gobierno. De manera similar, MASUM obtuvo la aprobación completa de los Departamentos de Salud Estatal y de Distrito antes del inicio del programa.

Reconocer la contribución del gobierno

- **Destacar de manera constante el papel complementario del programa frente a los esfuerzos del gobierno, incluso en eventos públicos.** Es fundamental demostrar cómo el programa se inserta dentro del conjunto de iniciativas destinadas a abordar la violencia contra mujeres y niños y cómo complementa los esfuerzos ya existentes. KN mantiene una relación activa con el Ministerio de Género, reconocido como líder de todas las iniciativas nacionales y comunitarias de prevención y respuesta a la violencia de género. Por ejemplo, el Ministro de Género inauguró el programa de PKN, y las personas de enlace del ministerio participan de manera habitual en los eventos externos del programa.
- **Apoyar al gobierno para que lidere actividades y comunicaciones conjuntas.** Para fomentar el compromiso y la responsabilidad por parte del gobierno, CEDOVIP se asegura de que las comunicaciones e invitaciones a eventos conjuntos provengan directamente del Ministerio de Agua y Medioambiente, Agricultura, Industria Animal y Pesca, así como de la Autoridad Nacional de Meteorología de Uganda. Además, CEDOVIP reconoce la contribución del gobierno al programa en todas sus comunicaciones e informes. Por ejemplo, incluye el logotipo del gobierno en todos los documentos del programa para garantizar que se reconozca su papel.

Crear oportunidades para un compromiso sostenido del gobierno, desde el diseño conjunto hasta la implementación

- **Diseñar con el gobierno, no para el gobierno.** CEDOVIP elaboró su programa de manera conjunta con responsables gubernamentales a nivel nacional y distrital, alineando los resultados con las prioridades generales del gobierno. Además, establecieron una Unidad de Gestión del Programa, compuesta por representantes de ministerios y personal del programa, que se reúne dos veces al año para revisar avances, colaborar y definir estrategias (por ejemplo, en la elaboración de directrices para programas climáticos con enfoque de género transformador).
- **Adoptar un enfoque colaborativo al relacionarse con el gobierno.** PJI promueve una asociación equitativa con el gobierno al interactuar como socios de confianza, evitando enfoques jerárquicos que puedan debilitar la confianza y el respeto mutuo.
- **Identificar oportunidades para que el gobierno participe en el programa de manera visible para el público:** Shirkat Gah invitó al Defensor del



Pueblo a nivel federal y a los Defensores del Pueblo a nivel provincial a presidir una mesa redonda nacional organizada por el programa, involucrando a mujeres parlamentarias, la Comisión Nacional de Derechos Humanos, el Departamento de Trabajo y las Comisiones Nacional y Provinciales sobre la Condición de la Mujer.

Mantener una actitud positiva y orientada a soluciones

- **Adoptar un enfoque orientado a soluciones al relacionarse con el gobierno.** P JL mantiene una actitud positiva, aspiracional y centrada en soluciones, lo que los posiciona como un socio ideal para la búsqueda de alternativas efectivas. Por ejemplo, el programa de P JL se ha replicado con éxito en escuelas rurales con pocos recursos, consideradas por las autoridades educativas como áreas especialmente difíciles de intervenir.

Lección 5: incorporar estrategias de continuidad y sostenibilidad

La continuidad y sostenibilidad desde el inicio resultan fundamentales al asociarse con el gobierno en programas de prevención de la violencia. Esto puede incluir la formalización de la relación mediante memorandos de entendimiento (MoU), que aclaren roles, institucionalicen los vínculos y aseguren coherencia pese a la rotación de personal. Asimismo, el fortalecimiento de la capacidad del gobierno mediante capacitaciones específicas, el fomento de aliados dentro del sistema y la integración de las herramientas y conocimientos del programa en las estructuras gubernamentales contribuye a mantener el impacto más allá del ciclo del proyecto.

Formalizar la relación con el gobierno

- **Suscribir un memorando de entendimiento (MoU) con el gobierno.** Todos los socios que contribuyeron a esta serie de informes sobre aprendizaje basado en la práctica han firmado memorandos de entendimiento con sus respectivos gobiernos para clarificar y formalizar expectativas, roles y responsabilidades. El memorando de entendimiento de CEDOVIP designa personas de enlace del gobierno, establece que estas permanecerán en sus cargos hasta el final del programa y define las formas de trabajo. De forma similar, el memorando de entendimiento de PKN con el Servicio Nacional de Policía establece que el asesor técnico incorporado, responsable de liderar un grupo de trabajo designado por el Inspector General para mejorar los sistemas de apoyo a sobrevivientes, permanecerá en el cargo durante toda la duración del programa. Por su parte, el memorando de entendimiento de Shirkat Gah con el Defensor del Pueblo de Punjab



incluye compromisos para mantener reuniones periódicas de seguimiento y definir claramente las áreas de colaboración.

- **Establecer roles formales que puedan perdurar más allá del programa.** MASUM ha designado a un empleado del gobierno como persona de enlace en cada centro de salud en el que trabaja. Esta persona es responsable de supervisar las formaciones y de mantener relaciones con los servicios de apoyo multisectorial a la violencia de género. Esta estrategia contribuye a generar respaldo, asegura una responsabilidad clara y fomenta un compromiso a largo plazo.

Desarrollar formaciones y herramientas para fortalecer el compromiso más allá del programa.

- **Ofrecer formación formal e informal a los responsables gubernamentales.** CEDOVIP forma a funcionarios del gobierno sobre las causas profundas de la violencia de género, la programación segura y cómo abordar la violencia de género a través de otros programas liderados por el gobierno. PKN desarrolló un plan de estudios transformador de género que forma a la próxima generación de responsables gubernamentales en la importancia de los enfoques con perspectiva de género, para que puedan incorporarlos en su trabajo diario. Esto incluye herramientas prácticas, como manuales, evaluaciones de riesgos y herramientas de planificación de la seguridad, que pueden utilizarse en distintos departamentos que apoyan a sobrevivientes. MASUM ha apoyado al gobierno en la creación de un grupo de «formadores especializados» capacitados para entrenar a su personal en la prevención de la violencia de género.

Superar los desafíos al trabajar con gobiernos

Aunque la colaboración con los gobiernos es fundamental para lograr un cambio sostenible a nivel de sistema en la prevención de la violencia contra mujeres y niños, los socios del programa What Works II también han señalado la necesidad de enfrentar y gestionar los desafíos que surgen. Estas dificultades resaltan la importancia de adoptar enfoques estratégicos, adaptables y sensibles al contexto al interactuar con los sistemas gubernamentales y promover cambios institucionales a largo plazo.

Fomentar la apropiación gubernamental sin perder influencia

En las alianzas con el gobierno, los programas deben equilibrar la promoción de la apropiación por parte del gobierno con la preservación de la influencia de la organización. Los socios de What Works II abordaron esta cuestión enfocándose en crear

asociaciones genuinas y prácticas con el gobierno, estableciendo desde el inicio expectativas claras sobre roles y responsabilidades. Además, invierten en el fortalecimiento de capacidades con perspectiva de género para el gobierno, de manera que, a medida que las contrapartes gubernamentales asumen mayores responsabilidades, cuenten con las habilidades necesarias para mantener la fidelidad al modelo de prevención de la violencia contra mujeres y niños.

Gestionar la dinámica de los financiadores y las relaciones interinstitucionales

La gestión de la dinámica de los financiadores y las relaciones entre instituciones

puede resultar compleja, ya que requiere una gestión cuidadoso. P JL opera en un contexto donde las distintas prioridades de los financiadores a veces generan expectativas divergentes entre ministerios y miembros de la sociedad civil. Para abordar esta situación, P JL mantiene un enfoque orientado a soluciones y sensible al contexto, centrado en una participación constructiva con todas las partes interesadas involucradas.

Gestionar los procesos burocráticos del gobierno para alinear la implementación con los objetivos y tiempos del programa

Los procesos burocráticos del gobierno, junto con los frecuentes cambios de personal, pueden ralentizar el avance y dificultar que la implementación se ajuste a los objetivos y plazos del programa.

Esto puede generar retrasos, cambios en las prioridades y la necesidad de reincorporar personal repetidamente. Para reducir estas interrupciones, los socios han formalizado su relación con el gobierno mediante memorandos de entendimiento u acuerdos equivalentes, estableciendo roles, responsabilidades y expectativas claras. Esto incluye la expectativa de que el personal clave del gobierno permanezca en su cargo hasta el final del programa. Aunque en la práctica no siempre se logra la permanencia del personal, incluirlo en un memorando subraya la importancia de la consistencia del equipo desde el inicio. Además, los socios trabajan a distintos niveles del gobierno, incluyendo funcionarios de carrera, quienes tienen más probabilidad de permanecer en sus cargos aunque cambien los ministros.

Los calendarios gubernamentales también pueden limitar la capacidad de las contrapartes del gobierno para participar en el programa, provocando retrasos.

CEDOVIP trabaja estrechamente con su persona de enlace gubernamental para alinear los cronogramas y eventos del programa con los calendarios del gobierno y así maximizar su

participación. Por ejemplo, evitan solicitar a los ministros la revisión de documentos durante periodos en los que los funcionarios están ocupados con otros compromisos.

Destinar fondos para apoyar la participación del gobierno

Los responsables gubernamentales suelen esperar algún tipo de compensación por su participación en las actividades del programa. Esto puede incluir pagos directos o la cobertura de gastos relacionados con conferencias. Todos los programas que colaboran con el gobierno en el marco de What Works II han incluido recursos en sus presupuestos para asegurar esta participación. Las reuniones, la revisión de documentos, las actividades del programa y los procesos asociados requieren tanto recursos financieros como tiempo suficiente.

¹ World Health Organisation (2024) *Violence against women*. WHO; Evans, D. and Hares, S. (2023) *School violence and learning outcomes: beyond WDR 2018*. World Bank. Ouedraogo, R. and Stenzel, D. (2021) *The heavy economic toll of gender-based violence: evidence from Sub-Saharan Africa*. International Monetary Fund.

² UN Women. (2016). *The economic costs of violence against women. Remarks by UN Assistant Secretary-General and Deputy Executive Director of UN Women, Lakshmi Puri at the high-level discussion on the "Economic Cost of Violence against Women"*.

³ Clugston, N. Rhodes, F, Nneli, O and Fraser, E. (2024) *Gender based violence: overcoming an unseen barrier to effective climate action*. What Works II

⁴ Hudson, V, B Ballif-Spanvill, M Caprioli & C F Emmett (2012) *Sex and World Peace*, Columbia University Press; The Global Women's Institute (GWI) at The George Washington University (GWU), CARE & International Rescue Committee (2018) *Intersections of violence against women and girls with state-building and peace-building: Lessons from Nepal, Sierra Leone and South Sudan*; Rotem, N., Boyle, E. (2020) *Women and war: using gender to predict conflicts*. The Gender Policy Report.

⁵ Co-Impact (2021) *What Does it Take to Transform Gendered Systems: Key recommendations for Co-Impacts Gender Fund*. Co-Impact

⁶ Htun, M. and Weldon, S.L. (2012). 'The civic origins of progressive policy change: combatting violence against women in global perspective'. 1975- 2005. *American Political Science Review*, 106 (3), 548-569

⁷ Moosa, Z. and Stanton, C. (2015) *Resourcing for resilience: Lessons from funding women's rights movements*. State of Civil Society Report 2015: Guest Essay. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation

⁸ Horsfield, N. (2025) *NGO-Government collaboration on addressing GBV, VAWG Helpdesk*