Sistematización de Evaluaciones del Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017

Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada-OGMEPGD
Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas-OMEP

15 de junio de 2018

ÍNDICE

1. Definición 3
2. Metodología 3
2.1. Objetivos 4
2.2. Técnicas e instrumentos de recojo de información 4
2.3. Ruta metodológica para el análisis de información 4
2.4. Información disponible 5
2.5. Línea de Tiempo del PLANIG 2012-2017 5
2.6. Matriz de Sistematización 6
3. Resultados de la Sistematización 7
3.1. Descripción del PLANIG 7
3.2. Áreas de análisis 13
3.2.1. Planificación y desarrollo de la intervención 13
3.2.2. Gestión de las operaciones 16
3.2.3. Gestión corporativa 23
Conclusiones 25
Recomendaciones 26
Bibliografía 27

Sistematización de Evaluaciones del PLANIG 2012-2017

1. Definición

La sistematización de evaluaciones es una herramienta metodológica que permite recopilar, organizar y analizar las diversas evaluaciones realizadas a una intervención pública, con el fin de identificar lecciones aprendidas y vincular, desde un enfoque holístico, observaciones recurrentes (OCDE 2010).

Asimismo, por lección aprendida se entenderá al "conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron" (BID 2008). Las lecciones aprendidas deben encontrarse fundamentadas en los resultados y conclusiones de las evaluaciones; es decir, no deben ser una repetición de conocimiento común (USAID 2018). Además, las lecciones deben ser aplicables[1] a diferentes contextos y/o sectores, válidas[2] y significativas[3].

2. Metodología

El método utilizado para la sistematización es el cualitativo, el mismo que analiza al Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 en tres áreas: a) planificación y desarrollo de la intervención, b) gestión de las operaciones y c) gestión corporativa.

Tabla N° 01 – Áreas de análisis para la sistematización[4]

Áreas de análisis	Descripción	Finalidad de incorporar el área de análisis	Resumen
Planificación y desarrollo de la intervención	Analiza las hipótesis de cambio y los componentes de las intervenciones para conseguir el resultado en el desarrollo.	Busca extraer lecciones sobre su diagnóstico, población y formulación de sus objetivos, metas e indicadores en el diseño.	***Análisis del diseño del plan***
Gestión de las operaciones	Analiza las metodologías, herramientas y prácticas empleadas en el proyecto.	Busca extraer lecciones sobre los mecanismos de coordinación con los actores de la intervención, selección de los indicadores, proceso de aprobación, recojo de información, seguimiento, evaluación, etc.	***Análisis de metodologías y procesos de implementación del plan***
Gestión corporativa	Analiza la experiencia de implementación interna de procesos para llevar a cabo la gestión operativa e institucional.	Busca extraer lecciones sobre capacitación de personal, estrategia de comunicación institucional, gestión de finanzas o recursos humanos, planificación presupuestaria, sistema e información, entre otras.	***Análisis interno de los procesos y recursos que involucran al plan***

[1] Poseen impacto real o potencial en las operaciones o procesos
[2] Se basan en hechos verdaderos
[3] Identifican procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo
[4] Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas.

2.1. Objetivos

Objetivo general: Identificar las principales lecciones aprendidas de las evaluaciones/estudios realizados al PLANIG 2012-2017

Objetivos específicos:

1. Identificar factores de éxito en las evaluaciones/estudios realizados al PLANIG 2012-2017.
2. Identificar deficiencias en las estrategias, métodos, procesos y técnicas utilizados para la implementación del PLANIG 2012-2017.
3. Identificar potenciales soluciones a problemas recurrentes mediante la identificación de nuevos cursos de acción.
4. Identificar potenciales cursos de acción para mitigar riesgos.

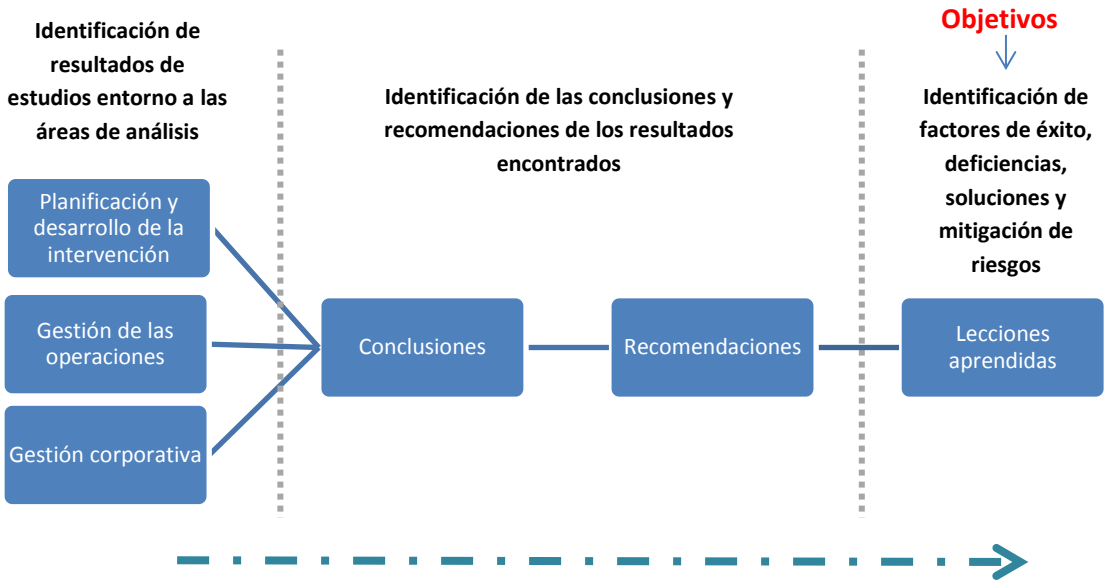
2.2. Técnicas e instrumentos de recojo de información

Las metodologías para identificar lecciones aprendidas, según el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) del BID son la aplicación de talleres *After Action Review*, la revisión documental de Estudios de Caso/Evaluaciones y la revisión de Observatorios de Experiencias. En ese sentido, para realizar la sistematización se utilizó la técnica de revisión documental de la información proporcionada por la Dirección General de Igualdad de Género y No Discriminación –DGIGND, entre la que se identificaron evaluaciones y estudios a la intervención. Los instrumentos utilizados para la sistematización fueron las matrices de ordenamiento de información, las mismas que se encuentran adjuntas en el Anexo N° 1 "Reportes LIO 2012-2017" del presente informe.

2.3. Ruta metodológica para el análisis de información

Para responder los objetivos planteados, se elaboró la siguiente **ruta metodológica**:

Gráfico N° 01 – Ruta metodológica para la sistematización



2.4. Información disponible

Para realizar la sistematización se revisaron y analizaron los documentos remitidos por la DGIGND y los documentos de análisis elaborados por la Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas-OMEP respecto al PLANIG. A continuación se presenta el listado de documentos incluidos en la sistematización:

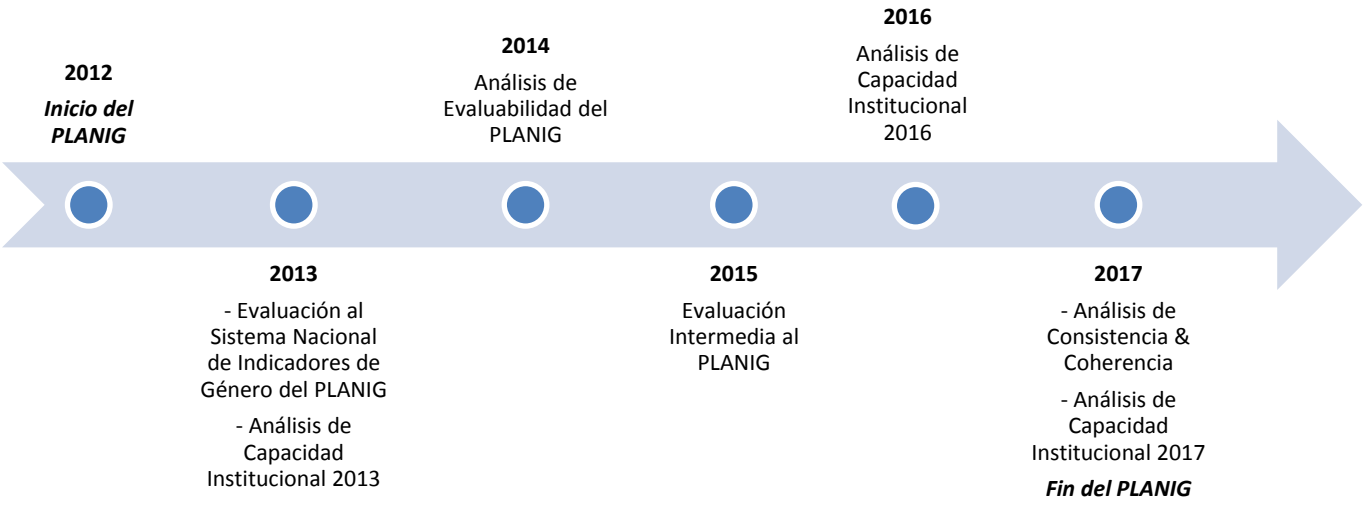
Tabla N° 02 – Documentos disponibles para la sistematización

N°	Documento	Año de elaboración
1	Evaluación al proyecto "Sistema integrado de información para la evaluación y monitoreo en materia de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a nivel regional y nacional".	2013
2	Análisis integral de la evaluabilidad de los Planes Nacionales del MIMP.	2014
3	Evaluación intermedia del Plan Nacional de Igualdad de Género – PLANIG 2012-2017, respecto al periodo 2012-2015.	2016
4	Informes de avances en el cumplimiento de la Ley N° 28983 (LIO), del año 2012 al 2016.	2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017
5	Análisis de Consistencia y Coherencia de los Planes Especiales Multisectoriales y del Programa de Pensión por Discapacidad Severa.	2017
6	Análisis de Capacidad Institucional de Gestión de Información, Seguimiento y Evaluación de Planes Especiales Multisectoriales y Programas vigentes en el MIMP – 2017.	2013, 2016 y 2017

2.5. Línea de Tiempo del PLANIG 2012-2017

A partir de la información brindada, se construyó una línea de tiempo de la intervención, la misma que contempla los hitos más relevantes en la implementación de la intervención.

Gráfico N° 02 – Línea de Tiempo del PLANIG 2012-2017



2.6. Matriz de Sistematización

Tabla N° 03 – Matriz de Sistematización

Áreas de Análisis	Preguntas[5]	Método	Técnica de recojo de información	Herramienta de recojo de información	Fuente de información
Planificación y desarrollo de la intervención	¿Cuáles son los principales factores de éxito?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 2 y 5
	¿Cuáles son las principales deficiencias?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 2 y 5
	¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 2 y 5
	¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 2 y 5
Gestión de las operaciones	¿Cuáles son los principales factores de éxito?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 1, 2, 3, y 6
	¿Cuáles son las principales deficiencias?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 1, 2, 3, y 6
	¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 1, 2, 3, y 6
	¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 1, 2, 3, y 6
Gestión corporativa	¿Cuáles son los principales factores de éxito?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 4, 3 y 6
	¿Cuáles son las principales deficiencias?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 4, 3 y 6
	¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 4, 3 y 6
	¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?	Cualitativo	Revisión documental	Matriz de ordenamiento de información	Documentos: 4, 3 y 6

[5] Las preguntas se plantearon tomando en cuenta los objetivos específicos de la evaluación

3. Resultados de la Sistematización

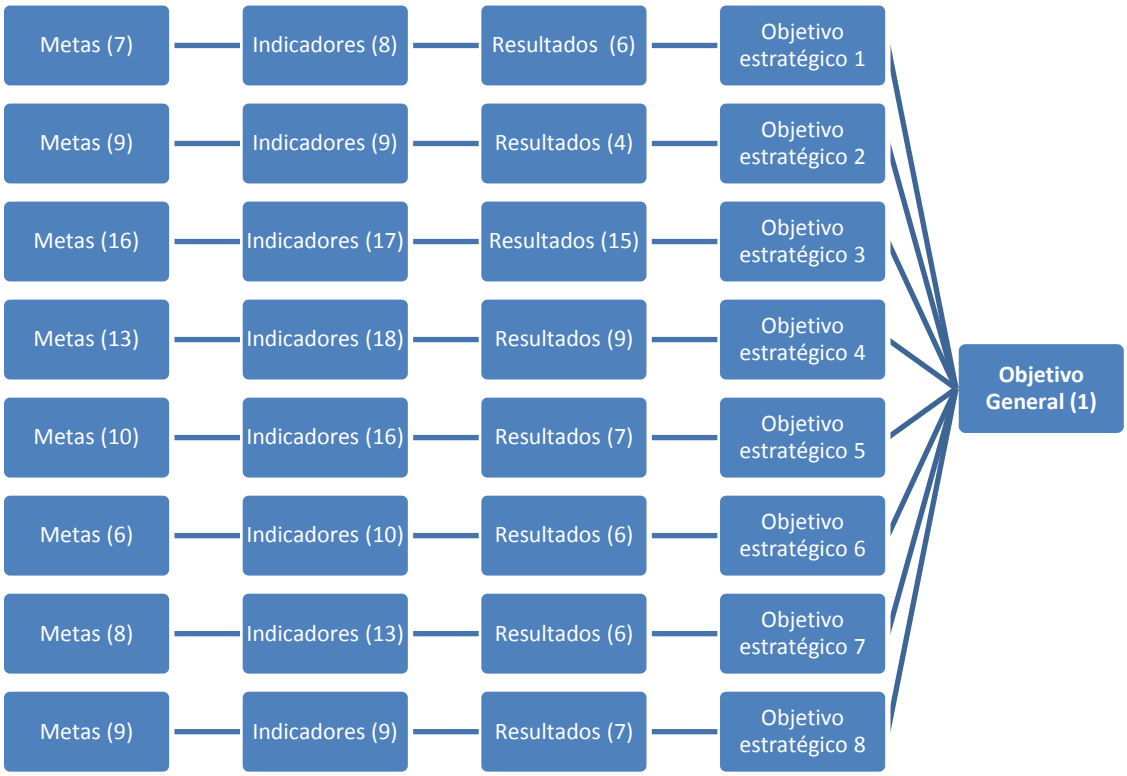
3.1. Descripción del PLANIG

3.1.1. Identificación del modelo causal del PLANIG

a. Composición del PLANIG

El PLANIG se compone por tres niveles de objetivos: a) Objetivo General (1), b) Objetivos Estratégicos (8) y c) Resultados (60). Asimismo, el nivel de resultados cuenta con 100 indicadores y 78 metas.

Gráfico N° 03 – Estructura del PLANIG



De ello, se derivan las siguientes conclusiones:

- No todos los niveles de objetivos (OG, OE, R) cuentan con un indicador que facilite su medición. Sólo se cuenta con indicadores a nivel de resultados.
- No todos los indicadores tienen metas planteadas. Asimismo, de las metas planteadas, ninguna cuenta con una desagregación anual para medir el avance del cumplimiento del indicador.
- La Matriz del PLANIG no presenta valores de Línea de Base para ningún indicador, así como la identificación de los responsables del cumplimiento de los objetivos.
- El medio de verificación con mayor frecuencia son los Informes anuales de la Ley N° 28983, los mismos que no reportan todos los indicadores propuestos.

b. Identificación del problema principal que busca abordar la intervención

Toda intervención posee un problema central que busca solucionar cumpliendo su objetivo. La característica principal de este problema es su gradualidad; es decir, este problema incrementará, disminuirá o se mantendrá a lo largo del tiempo. Su variación dependerá de los distintos procesos culturales, sociales y políticos que atraviese la población a la que afecte el problema; así como de las intervenciones que se planteen para solucionarlo/graduarlo. Al respecto, se identificaron los siguientes elementos en el diseño del PLANIG:

Tabla N° 04: Identificación del problema que busca abordar la intervención

Intervención	Problema principal	Objetivo General PLANIG (A)	Resultado esperado del Objetivo (B)
Plan Nacional de Igualdad de Género y No Discriminación 2012-2017	Las personas no ejercen sus derechos en igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía.[6]	Transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas del Estado peruano, en sus tres niveles de gobierno, garantizando la igualdad y la efectiva protección de los derechos humanos para mujeres y hombres, la no discriminación y el pleno desarrollo de las potencialidades y capacidades individuales y colectivas.	Garantizar a todas las personas, el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía; así como erradicar toda forma de discriminación, para alcanzar la igualdad real y efectiva.

El problema principal y problemas específicos que busca abordar una intervención son producto del análisis de un diagnóstico. En este caso, se identificó que el diagnóstico del PLANIG no desarrolla relaciones causales claras entre los resultados del PLANIG y el problema o problemas que busca abordar. No obstante, en la Tabla N° 4 se identificó cuáles son los elementos fundamentales para analizar la principal relación causal. Al respecto, se concluye lo siguiente:

- El PLANIG no identifica el problema central que busca solucionar. No obstante, se puede interpretar este problema desde la lectura de su utilidad como instrumento de política. Es importante señalar que el problema principal es el elemento central que motiva una intervención, por ello, debe tenerse claridad sobre este, conociendo su magnitud y severidad.
- El objetivo general del PLANIG plantea una solución a través de los niveles de gobierno (intra), siendo este solo uno de los factores que podrían variar/condicionar el problema principal del diagnóstico. Sin embargo, no se toma en cuenta si existen otros factores condicionantes, como la cultura, el simbolismo, esquemas valorativos locales, entre otros; que generan que el problema persista y se reproduzca.
- Además, cabe acotar que en el documento del PLANIG también se señala que la intervención espera el "cierre de brechas entre los hombres y mujeres en el proceso de alcanzar cada vez mejores condiciones para una vida digna"; cita que también podría

[6] El documento PLANIG no señalar claramente cuál es su problema principal; sin embargo, en la página 13 se ensaya una respuesta, las misma que se incluye en la Tabla N° 04.

interpretar que el problema que busca abordar el PLANIG es la “prevalencia de las brechas de género”.

c. Identificación de las relaciones causales que plantea la intervención para solucionar el problema identificado.

Las intervenciones plantean relaciones causales que esperan ser una solución fáctica o gradual del problema identificado. La relación causal se establece entre la variable principal del problema y la variable identificada en el resultado esperado de la intervención. Una variable es una característica, propiedad o atributo que se le otorga a diferentes unidades de análisis de una intervención y que pueden ser presentadas en grupos o categorías[7]. En ese sentido, se identificó lo siguiente:

Tabla N° 05: Identificación de la relación causal del problema central y el objetivo de la intervención

Intervención	Variable principal (problema que aborda la intervención)	Variable de cambio (objetivo de la intervención)	Relación causal	Tipo de relación
Plan Nacional de Igualdad de Género y No Discriminación 2012-2017	**Ejercicio** de sus derechos en igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía	**Transversalización** del enfoque de género en las políticas públicas	A **mayor** transversalización del enfoque de género en las políticas públicas**, mayor** será el ejercicio de los derechos en las personas en igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía	Directa

La tabla N° 5 presenta un ejercicio realizado con el problema identificado en la tabla N° 4, pues como se mencionó antes, el PLANIG no identifica el problema central que pretende abordar. En ese sentido, las siguientes conclusiones no representan necesariamente conclusiones directas sobre la intervención:

- Respecto a las variables que configuran la relación causal entre el problema que aborda la intervención y el objetivo general de la intervención, se identifica que la relación no se sustenta en evidencia; sino, se sustenta en el medio de acción que propone y puede realizarse desde el Estado. Es decir, que la forma como se busca abordar el problema se limita a las funciones de entidades públicas.
- Si bien el tipo de relación se caracteriza por ser directa, tanto el objetivo como el problema, se ubican en niveles muy abstractos; motivo por el que no es posible establecer una relación causal entre ambas variables. Se recomienda sub-dimensionar estas variables, de modo que se pueda tener claridad sobre qué es lo que se debe realizar para solucionar el problema específico.

[7] Directiva General N°006-2016-MIMP/OGMEP-OMEP “Normas para la Gestión de la Información en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-MIMP”

d. Identificación de las relaciones causales que plantea la intervención para abordar los objetivos estratégicos

Para identificar las relaciones causales a nivel de objetivos estratégicos, se realizó una revisión del diagnóstico del PLANIG. En este diagnóstico se identifican cuáles son las principales problemáticas respecto al estado actual de las brechas de género en el Perú, al año 2011. Estas problemáticas motivan la formulación de los objetivos estratégicos del PLANIG.

Tabla N° 06: Identificación de relaciones causales a nivel de objetivos estratégicos

N°	Objetivos de la intervención del PLANIG	Variable principal según diagnóstico del PLANIG	Variable de cambio (objetivo de la intervención)	Relación causal	Tipo de relación
OE1	Promover y fortalecer la transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno	No especifica	-	-	-
OE2	Fortalecer una cultura de respeto y valoración de las diferencias de género	No especifica	-	-	-
OE3	Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres	**Prevalencia** de las inequidades en la permanencia y conclusión en el sistema educativo de las mujeres rurales que hablan lenguas nativas	**Reducción** de brechas educativas	A **mayor** reducción, **menor** prevalencia	Inversa
OE4	Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y hombres	**Prevalencia** de las inequidades en el acceso a servicios de salud, de orientación y a métodos anticonceptivos, limitan el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y adolescentes	**Mejora** de la salud de las mujeres	A **mayor** mejora, **menor** prevalencia	Inversa
OE5	Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres	**Persistencia** de inequidades de género en la carga de trabajo no remunerado y en la participación en la actividad económica	**Garantía** de los derechos económicos en equidad e igualdad de oportunidades	A **mayor** garantía, **menor** persistencia	Inversa
OE6	Reducir la violencia de género en sus diferentes expresiones	**Desprotección** de las mujeres frente a situaciones de violencia	**Prevalencia** de la violencia de género	A **menor** prevalencia, **menor** desprotección	Directa
OE7	Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana	**Acceso paritario** de las mujeres a cargos de representación política	**Participación** de mujeres en la toma de decisiones	A **mayor** participación, **mayor** acceso paritario	Directa
OE8	Valorar el aporte de las mujeres en el manejo sostenible de los recursos naturales	**Necesidad** de valorar el aporte de las mujeres en el manejo de recursos naturales y la protección del medio ambiente	**Valoración** del aporte de mujeres en el manejo de RRNN	A **mayor** valoración, **menor** necesidad	Inversa

Al respecto, cabe señalar que, según se detalla en el Análisis de Evaluabilidad del PLANIG al año 2014, el diagnóstico del PLANIG presenta las brechas de género en las áreas de educación, salud, violencia de género, empleo y trabajo, medio ambiente, acceso a la identidad, toma de decisiones y participación política y ciudadanía; sin embargo, no se presentan y analizan las causas de las brechas identificadas. Finalmente, como se aprecia en la tabla N° 6, no todos los objetivos estratégicos del PLANIG se encuentran sustentados en una relación causal identificada en el diagnóstico.

e. Ficha técnica de la intervención

A modo de resumen descriptivo sobre la intervención, se elaboró la siguiente ficha técnica de la intervención, la misma que incorpora los elementos básicos para respecto a su diseño:

Tabla N° 07: Ficha técnica del PLANIG 2012-2017

Nº	Información requerida	Descripción
1	**Nivel de intervención pública** Se debe identificar si la intervención se encuentra planteada como una Política/Plan, Programa o Proyecto, a partir de su alcance, responsabilidad y presupuesto.	**Nivel:** Plan **Alcance:** Global e Intersectorial **Responsabilidad:** Autoridad política **Presupuesto:** No necesariamente dispone de presupuesto
2	**Problema central identificado por la intervención**	No especifica
3	**Población potencial identificada por la intervención**	No especifica
4	**Cantidad de población potencial identificada**	No especifica
5	**Fuente de la población potencial**	No especifica
6	**Objetivo de la intervención**	Transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas del Estado peruano, en sus tres niveles de gobierno, garantizando la igualdad y la efectiva protección de los derechos humanos para mujeres y hombres, la no discriminación y el pleno desarrollo de las potencialidades y capacidades individuales y colectivas (PLANIG 2012:44)
7	**Norma de creación de la intervención**	Decreto Supremo Nº004-2012-MIMP que aprueba el "Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017" y constituye el Comité Multisectorial Permanente encargada del monitoreo y contribución al cumplimiento de los objetivos.
8	**Fecha de creación de la intervención**	17 de agosto de 2012
9	**Tipo de diseño (prospectivo o modelo lógico)**	Aproximación al planteamiento de relaciones causales
10	**Tipo de intervención (universal o focalizada)**	Universal
11	**Población objetivo identificada por la intervención**	No especifica

Nº	Información requerida	Descripción
12	**Cantidad de población objetivo identificada**	No especifica
13	**Fuente de la población objetivo**	No especifica
14	**Fecha de reporte de avance anual**	8 de marzo de cada año

El resumen técnico es una herramienta diseñada para consolidar toda la información relevante de una intervención, de modo que se tenga claridad sobre los aspectos básicos requeridos para realizar acciones de seguimiento y evaluación. Al respecto de esta información, se identificó lo siguiente:

- El PLANIG no especifica cuál es su población potencial categórica ni su cuantificación. Como se señaló en la identificación de relaciones causales, el diagnóstico del PLANIG no cuenta con un problema central identificado con claridad.
- En el año 2012, año de formulación del PLANIG, no existían directivas para el diseño específico de planes especiales multisectoriales, por lo que la identificación del tipo de diseño se realizó considerando el modelo prospectivo[8] y el modelo lógico[9]. Al respecto, se identificó que el PLANIG no responde a un modelo prospectivo; sin embargo, propone un diseño con aproximaciones al planteamiento de relaciones causales.

[8] Directiva N° 001-2014-CEPLAN/PCD
[9] Directiva N° 002-2016-EF/50.01

3.2. Áreas de análisis

3.2.1. Planificación y desarrollo de la intervención

Esta sección presenta los resultados del análisis del diseño de la intervención. Por ello, busca extraer lecciones sobre su diagnóstico, población y formulación de sus objetivos, metas e indicadores en el diseño. Asimismo, sobre la articulación con otras intervenciones y las actividades planteadas para la ejecución del plan.

a. ¿Cuáles son los principales factores de éxito?

El diseño del PLANIG posee los siguientes factores de éxito, para exponerlas se agruparon en las siguientes temáticas:

- Respecto a la **claridad y consistencia de los objetivos de la intervención**, se identificó que existe claridad en el planteamiento de los objetivos según los criterios establecidos por CEPLAN: verbo, condición de cambio y sujeto. Todos los objetivos estratégicos se encuentran alineados a algunos de los objetivos nacionales del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional; asimismo, la mayor parte de los objetivos estratégicos (6/8) se vinculan con las problemáticas identificadas en el diagnóstico. Esto facilitó la identificación de variables para proponer indicadores de cambio.
- Respecto a la **coherencia entre los niveles de objetivos de la intervención,** el PLANIG tiene establecida una cadena de resultados rápidamente identificable. En esta cadena se identifica un objetivo general de impacto, ocho objetivos estratégicos (en el nivel de efectos) y 60 resultados. Además, guarda coherencia entre los objetivos planteados y mantiene una lógica ascendente entre resultados, objetivos estratégicos y objetivo general; es decir, cada nivel de objetivos en su conjunto coadyuvan al logro de los objetivos del siguiente nivel. Esto facilitó establecer una ruta lógica para abordar los problemas identificados en el diagnóstico.
- Respecto a los **indicadores y metas de la intervención,** la mayor parte de los indicadores del PLANIG cuentan con Fichas Técnicas, las mismas que describen fuente de información, descripción de variables y metodología de cálculo. Esto facilitó las acciones de gestión de la información y seguimiento; por ejemplo, para el reporte anual de la LIO.
- Respecto a la **vinculación con normativa internacional,** el PLANIG incorpora un análisis de las normas internacionales y nacionales, así como compromisos políticos en el tema de igualdad de género. Esto facilitó la adaptación de temáticas, objetivos e indicadores a nuestra realidad inmediata.

b. ¿Cuáles son las principales deficiencias?

El diseño del PLANIG posee algunas deficiencias, para exponerlas se agruparon en las siguientes temáticas:

- Respecto al **diagnóstico que sustenta la necesidad de la intervención,** si bien se sustentan las brechas en datos cuantitativos e indicadores, no se presentan ni analizan las causas de las brechas identificadas. Esto limita el análisis de identificación de las sub relaciones causales que busca abordar la intervención a través de sus objetivos estratégicos. Asimismo, 2 de los 8 objetivos estratégicos del PLANIG, no cuentan con información en el diagnóstico.

Esto generó que no todos los objetivos estratégicos respondan claramente al objetivo general de la intervención.

- El PLANIG no especifica la **población potencial ni población objetivo** en el documento de la intervención, pues esta acción le correspondía a cada sector o entidad responsable del tema en el momento de elaborar el plan de actividades. Esto resulta ser una limitante para medir tanto la cobertura de la intervención como el impacto de esta, pues el PLANIG no incorpora a los responsables de su implementación en la matriz del plan.
- Respecto a los **indicadores de la intervención,** el PLANIG no incorpora indicadores para todos los niveles de objetivos (Objetivo General, Objetivos Estratégicos y Resultados), sólo lo realiza a nivel de resultado, el cual representa el nivel más bajo en la jerarquía de objetivos del plan. Asimismo, algunos indicadores no cumplen con los criterios de unidad de medida y no tienen metas. Cabe señalar que los indicadores que cuentan con fichas de indicador se encuentran en revisión en la medida que se va implementando el PLANIG, situación que resultó la modificación y reemplazo de determinados indicadores en los años de duración. Por otro lado, el documento del PLANIG no tiene definidos los datos de línea de base de los indicadores.
- Respecto a las **metas de la intervención,** tal cual se encuentran redactadas no incorporan todos los criterios establecidos por CEPLAN: cantidad, sujeto, atributo, temporalidad y desagregación multianual.
- Sobre las **actividades de la intervención,** el PLANIG no incorporó actividades porque anualmente la Comisión Multisectorial permanente plantea planes de actividades, lo que generó algunas actividades no respondan a los Objetivos Estratégicos y Resultados planteados.
- Respecto a las **intervenciones vinculadas a la intervención**, se identificó que el documento del PLANIG no presenta de manera clara cuáles son los programas presupuestales y proyectos vinculados a la operatividad del PLANIG. Esto generó que el reporte de los programas y proyectos no se vinculen con los objetivos de la intervención.

c. ¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?

Una vez identificados los problemas recurrentes en el diseño del PLANIG, se identificaron potenciales soluciones:

- **Realizar esfuerzos para trabajar la operativización de la política de igualdad de género de manera articulada**, de modo que los planes, programas y proyectos se encuentren vinculados al tratamiento de una misma problemática y contribuyan desde sus niveles de planificación a la solución de esta.

- **Realizar un análisis de evaluabilidad de la intervención antes de su aprobación,** este análisis se debe realizar en relación al diagnóstico, coherencia interna y externa, formulación de indicadores, plan de seguimiento y evaluación. En el área de diagnóstico se debe incorporar un análisis de las causas de los problemas identificados para que las estrategias y actividades identificadas en el Plan de Actividades sean más pertinentes y efectivas.

- **Fortalecer las capacidades de los actores involucrados en la intervención en las temáticas de planificación** de planes nacionales multisectoriales, establecimiento de relaciones

causales, formulación de indicadores acordes a los objetivos planteados con inclusión de metas y carácter temporal. Asimismo, trabajar en una estrategia de articulación y participación permanente de las entidades públicas participantes, sobre todo con los gobiernos regionales.

d. ¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?

- El diseño del PLANIG no identifica riesgos para su implementación, por lo que no es posible plantearse cursos de acción para mitigarlos. Se sugiere que para las acciones posteriores en torno a la temática de igualdad de género, sea la política o intervenciones, contemple la elaboración de riesgos, los mismos que deben caracterizarse por la externalidad de su suceso y la incapacidad de los actores para poder controlarlo. Finalmente, tener claridad sobre estos riesgos es indispensable para trabajar su mitigación.

3.2.2. Gestión de las operaciones

Esta sección presenta los resultados del análisis de metodologías, herramientas y prácticas empleadas en la intervención en coordinación con actores externos. Por ello, busca extraer lecciones sobre las formas de coordinación con los actores de la intervención, proceso de gestión de la información, acciones de seguimiento y evaluación, etc.

a. ¿Cuáles son los principales factores de éxito?

- El proceso de **aprobación del PLANIG fue una prioridad política,** debido a la relevancia de la temática abordada sobre la prevalencia de las brechas de género en el Perú. Asimismo, es importante señalar que la participación de los colectivos y las organizaciones de la sociedad civil, tuvieron un rol fundamental en el proceso.

- Respecto a las **acciones de gestión de la información de la intervención**, el PLANIG contó con un aplicativo para la gestión de la información llamado Sistema Nacional de Indicadores de Género-SNIG. Este sistema facilitó que las acciones de gestión de la información se realicen a través de un enfoque participativo, pues las instancias involucradas en la implementación del PLANIG contaban con acceso a la plataforma. Asimismo, la **asistencia y apoyo de instancias externas** (como el BID) para la elaboración del diseño e implementación del SNIG fue fundamental para su desarrollo y madurez, debido a que las posibilidades de acción dentro del Estado se encuentran limitadas por no contar con recursos presupuestales asignados al PLANIG.

- Respecto a las **acciones de seguimiento a la intervención,** la DPIGND cuenta con información respecto a algunos de sus indicadores, pues estos son reportados anualmente en la presentación de los avances de la LIO. Al respecto, se realizó una revisión de los 6 reportes de seguimiento a la LIO brindados por la DPIGND[10], identificándose lo siguiente:

Tabla N° 08 – Indicadores PLANIG incorporados en el reporte de la LIO

N°	Año	N° de indicadores del reporte de seguimiento a la LIO	N° Indicadores del PLANIG	N° indicadores del PLANIG en el reporte LIO, según año
1	2012	78	100	57
2	2013	93	100	66
3	2014	92	100	67
4	2015	91	100	68
5	2016	93	100	61
6	2017	93	100	51

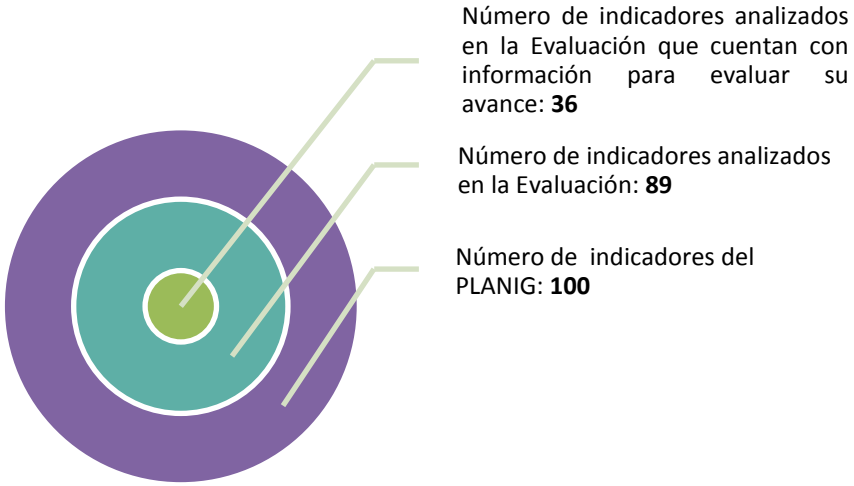
Como aspecto relevante, cabe señalar que más del 50% de los indicadores del PLANIG cuentan con información sobre sus avances anuales. Sin embargo, la temporalidad del reporte "anual" no es la más idónea para plantear alertas de cumplimiento o incumplimiento de metas.

[10] Anexo N° 1 "Revisión de los reportes de la LIO"

- Respecto a las **asistencias técnicas y las formas de coordinación con los actores de la intervención,** la DPIGND cuenta con un cronograma de actividades anuales pauteadas para el recojo y validación de información, así como para brindar capacitaciones en torno a la incorporación de la temática de igualdad de género en sus actividades. Pese a las limitaciones en la prestación de asistencias, estas fueron fundamentales para realizar el recojo de información para el reporte de la LIO.

- Respecto a las **acciones de evaluación del PLANIG,** a fin de mejorar y fortalecer la intervención, se realizó una evaluación intermedia. El objetivo de la evaluación fue valorar el estado de implementación del PLANIG entre los años 2012-2015, así como su pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Al respecto, se identificó que:

Gráfico N° 04 – Indicadores PLANIG incorporados en la evaluación intermedia para el periodo 2012-2015



Como se identifica en el gráfico anterior, no todos los indicadores del PLANIG fueron incorporados en el análisis de la evaluación intermedia; asimismo, de los indicadores analizados, no todos contaban con información que permitiera medir su avance. Cabe señalar que de los 89 indicadores analizados en la evaluación, 11 fueron "eliminados" y 42 calificaron como "no aplicables" de acuerdo a los filtros aplicados por la consultora.

Finalmente, es importante señalar que la matriz de indicadores construida para la evaluación contempla 107 indicadores. Esto se debe a que, en algunos casos, se analiza el porcentaje de avance de los indicadores del PLANIG de manera desagregada, por ejemplo: *"Tasa neta de asistencia escolar de adolescentes mujeres y hombres de 12 a 16 años de edad, **según sexo y área de residencia**"*.

Entre las principales conclusiones de la evaluación se tienen a:

- ✓ **Pertinencia:** El PLANIG ha sido pertinente a los problemas de desigualdad de género del país, presentando información actualizada al momento de su formulación y seleccionando algunos temas que dan continuidad a la intervención que la precede. Sin embargo, el diagnóstico presenta algunas debilidades por cuanto no se refleja como sustento en todos los objetivos y resultados, tampoco se amplía y profundiza

en las causas y consecuencias de cada problema, de tal manera que provean una cadena lógica del plan.

- ✓ **Eficacia:** De manera general, y teniendo en cuenta el avance de los Resultados hacia las metas propuestas, se estima un avance del 22.1%.
- ✓ **Eficiencia:** Las debilidades identificadas son el rol restringido de la Comisión Multisectorial Permanente-CMP dado que su accionar se ha centrado en la elaboración del informe anual de avances de la LIO y no del PLANIG. Asimismo, las limitadas asistencias técnicas brindadas.
- ✓ **Sostenibilidad:** Se observó una sostenibilidad política e institucional de la temática de igualdad de género, pues cuenta con presencia en la agenda gubernamental desde hace años atrás, lo cual se evidencia en diferentes normas legales, planes nacionales y programas presupuestales. Sin embargo, esta postura se contradice con la asignación de recursos. Finalmente, se percibe el PLANIG como un instrumento valioso y un referente de la visión conjunta sobre la igualdad de género que se quiere alcanzar, a pesar de sus debilidades en el diseño.

Entre las principales recomendaciones se tiene a:

- ✓ **Pertinencia:** Es recomendable que la formulación del PLANIG se sustente en un diagnóstico exhaustivo y un planteamiento conceptual claro, para realizar una alineación más precisa entre problemas identificados, objetivos, estrategias y líneas de acción.
- ✓ **Eficacia:** Se recomienda que la transversalización del enfoque de género se oriente a fortalecer el diseño y gestión de políticas, dado que en el periodo analizado se ha dado énfasis al fortalecimiento intrainstitucional.
- ✓ **Eficiencia:** El MIMP debe promover la generación de sistemas de monitoreo y evaluación o sistemas de información para el PLANIG en cada institución integrante de la Comisión Multisectorial Permanente.
- ✓ **Sostenibilidad:** La evaluación ha revelado cierto desconocimiento del Plan entre los equipos técnicos de las instituciones de la CMP y de la sociedad civil, por lo cual es importante difundir el PLANIG a fin de que se propicie una apropiación del mismo.

Los resultados de la evaluación fueron un insumo importante para la implementación de la intervención durante el año 2017. Las principales conclusiones y recomendaciones fueron trabajadas en una Matriz de Compromisos, la misma que busca consolidar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) para la elaboración de su plan sucesor o el diseño de la política de igualdad de género.

b. ¿Cuáles son las principales deficiencias?

- Respecto a **las asistencias técnicas y la forma de coordinación**, las instituciones integrantes de la CMP consideran que el MIMP tiene una **debilidad en el liderazgo del tema**. Asimismo, existe una cierta debilidad técnica por cuanto se necesitan especialistas no sólo en la temática de género, sino vinculados a diferentes temas que abordan las instituciones. Esto generó que exista un lenguaje no común en el nivel técnico.

- Respecto a la **articulación intergubernamental** para la implementación del PLANIG, se identificó que el funcionamiento de la Comisión Multisectorial Permanente representa en sí mismo un avance en la articulación; sin embargo, estaría limitada a la rendición de cuentas respecto a los avances en la implementación del PLANIG. Los niveles de comunicación e intercambio entre las instituciones fueron casi inexistentes que apenas se lograron plantear mecanismos de coordinación. Asimismo, no existieron mecanismos claros de participación de la sociedad civil, contrariamente a lo que sucedió durante el diseño del plan.

- Dentro de la **Comisión Multisectorial Permanente,** el PLANIG no cuenta con un mecanismo especializado (mesa de trabajo o grupo de trabajo) para el desarrollo de las acciones de seguimiento y evaluación. Los responsables para realizar estas acciones pertenecen a la DPIGND, lo que genera una carga de trabajo significativa, tomando en cuenta el número de personas involucradas en la implementación del PLANIG.

- Respecto a las **acciones de gestión de la información de la intervención**, se contó con la herramienta informática del SNIG, la misma que en su arquitectura posee deficiencias:

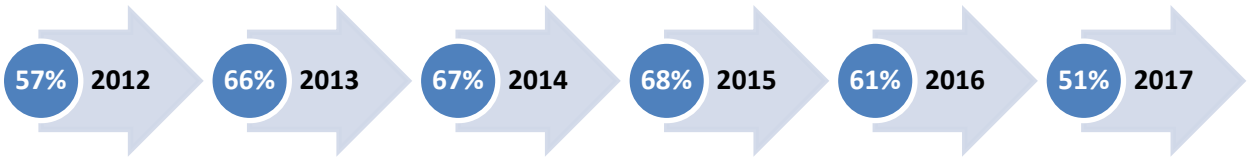
    - El SNIG es una **herramienta cerrada**, lo cual ocasionó que su manejo en los gobiernos regionales y nacionales sea limitado, debido a la necesidad de contar con un acceso con usuario y contraseña.
    - Debido a la alta rotación de encargados de las Gerencias Sociales o las que haga sus veces, **la capacitación en esta herramienta** de gestión tuvo dificultades para culminar la curva de aprendizaje o reproducirla.
    - El SNIG no contemplaba un **acceso diferenciado** que permitiese el cálculo de un mismo **indicador compuesto de más de una variable** de información cuya responsabilidad de reporte es de varias instituciones.
    - El SNIG es un sistema cerrado que **imposibilita el acceso a un amplio número de usuarios de la sociedad civil** como: investigadores, ONGs para que puedan tener acceso a las estadísticas, elaborar reportes y difundir información sobre los avances en la reducción de brechas de género.
    - El SNIG debe ser creado en base a un **sistema de información que integra el accionar de distintos sectores nacionales y regionales,** requiere de procesos de definición conjunta para garantizar que la arquitectura del sistema armonice con las lógicas de intervención sectoriales, así mismo para que estas integren el enfoque de género de manera gradual.

  Las limitaciones y deficiencias del PLANIG generaron que los procesos de gestión de información tomen más del tiempo indicado, por ejemplo, en la validación de información. Asimismo, que se omita información que no pudo ser verificada; entre otras.

- Respecto a las **acciones de seguimiento de la intervención,** el PLANIG no cuenta con un plan de seguimiento y evaluación para medir el cumplimiento de sus 100 indicadores; sin embargo, se cuenta con el reporte anual de seguimiento a la Ley de Igualdad de Oportunidades-LIO, el cual incorpora sólo algunos de los indicadores del PLANIG. A

continuación, se presenta la identificación del porcentaje de indicadores incorporados en el reporte de la LIO:

Gráfico N° 05 – Porcentaje de indicadores del PLANIG incorporados en el reporte de la LIO, según año



- Los resultados de la revisión dan cuenta que, durante la vigencia de la intervención, no se contó con mecanismos y procesos claros para realizar seguimiento al PLANIG. Con lo que se contó fue con una fuente de información sobre los indicadores (reportes LIO); sin embargo, esta no sirvió como mecanismo de visibilización de alertas para la mejora de la intervención.
- Asimismo, esta fuente de información no reportó los mismos indicadores todos los años; evidencia de ello es la variación del porcentaje de indicadores a lo largo de los años. Según lo identificado en la revisión, la variación del reporte de indicadores se debió a diferentes razones: a) sustitución de indicadores por indicadores proxy, b) eliminación de indicadores por la poca pertinencia, c) ausencia de información para el año en curso, entre otras.
- Como resultado de la revisión se identificaron las razones mencionadas en el punto anterior; sin embargo, en los documentos brindados no se establece con claridad cuáles son los criterios de selección o priorización de indicadores del PLANIG. Por tanto, se concluyó que, al no contar con un mecanismo exclusivo para mostrar el porcentaje de avance del PLANIG, el reporte de la LIO no resultó ser un recurso pertinente para el seguimiento.

Asimismo, se realizó una revisión a detalle sobre el reporte de información de acuerdo a cada objetivo estratégico del plan. Al respecto, se identificó lo siguiente:

Tabla N° 09 – Indicadores PLANIG incorporados en el reporte de la LIO, según Objetivo Estratégico

N°	Objetivos Estratégicos - OE	N° TOTAL de indicadores por OE	Número de indicadores reportados en la LIO, según año y OE						Porcentaje promedio de indicadores reportados
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	
OE 1	Promover y fortalecer al transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno.	**8**	4	4	4	4	4	4	**50%**
OE 2	Fortalecer una cultura de respeto y valoración de las diferencias de género.	**9**	2	3	3	3	3	3	**31%**
OE 3	Reducir brechas educativas entre mujeres y hombres.	**17**	9	14	14	14	10	8	**68%**
OE 4	Mejorar la salud de las mujeres y garantizar los derechos sexuales y reproductivos de mujeres y hombres.	**18**	16	17	16	17	15	15	**89%**
OE 5	Garantizar los derechos económicos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades con los hombres.	**16**	10	10	10	10	9	8	**59%**
OE 6	Reducir la violencia de género en sus diferentes expresiones.	**10**	7	6	6	6	6	4	**58%**
OE 7	Incrementar la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y la participación política y ciudadana.	**13**	9	8	8	8	8	5	**59%**
OE 8	Valorar el aporte de las mujeres en el manejo sostenible de los recursos naturales.	**9**	0	4	6	6	6	4	**48%**
N° total de indicadores reportados		**100**	**57**	**66**	**67**	**68**	**61**	**51**	**62%**

- De los 8 objetivos estratégicos del PLANIG, el OE N° 1, 2 y 8 son los que poseen menor porcentaje de reporte. Los mismos que se relacionan a las temáticas de transversalización del enfoque de género, cultura de respeto de las diferencias de género y manejo sostenible de los recursos naturales.
- De los indicadores con menor número de reporte, se identificó que los relacionados a los OE N° 1 y OE N° 2 no se encuentran sustentados en el diagnóstico de la intervención. Esto daría cuenta de la necesidad por trabajar un mayor sustento en las relaciones causales que buscan abordar ambos objetivos.

c. ¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?

- Si bien el SNIG es una herramienta para la gestión de la información y el seguimiento del PLANIG, es necesario trabajar en el análisis del impacto de la igualdad de género que reflejan los indicadores monitoreados. Por ello, empezar por la **institucionalización del SNIG como herramienta de gestión** es necesario en la medida que se impulse a las instituciones sectoriales y regionales un mayor involucramiento y apropiación del SNIG, que contribuya a una mayor utilización y difusión de los resultados.

- **Formular un plan de monitoreo y evaluación exclusivo del PLANIG** que permita tener información integral que permita tomar decisiones a la Alta Dirección, de modo que permita

identificar con facilidad cuál es el porcentaje de avance en torno a metas, establecidas de manera realista. Asimismo, identificar en qué medida estos logros contribuyen a la consecución del objetivo general de la intervención. Además, para cada indicador debe elaborarse una ruta crítica que incorpore el origen de la información reportada, así como las acciones que se encuentran ejecutando en el marco de este.

- **Vincular las acciones de gestión de la información con las acciones de monitoreo y evaluación del PLANIG**, a fin que el SNIG, como herramienta informática de consolidación y validación de información de las instituciones públicas nacionales, regionales y locales, permita realizarle seguimiento a los indicadores institucionales del PLANIG. Además, homogenice el vocabulario, enfoques de seguimiento y evaluación y consigne los valores de líneas de base a los indicadores trabajados en el plan, especialmente del objetivo general, objetivos estratégicos y de resultado.

d. ¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?

Si bien en el diseño del PLANIG no se identifican riesgos para su implementación, dentro de la gestión de operaciones se identificaron los siguientes riesgos:

- **Rotación de los/las miembros que conforman las comisiones de trabajo del PLANIG**, lo mismo que provee de poca continuidad al trabajo para la implementación del plan. Asimismo, la curva de aprendizaje para las personas que llegan a ocupar los nuevos cargos es lenta, debido a la complejidad de la temática y la necesidad de un proceso de sensibilización para su comprensión.

- **Poca pertinencia de las instancias designadas en la conformación de los grupos de trabajo del PLANIG.** En muchas ocasiones, el proceso de designación de responsables técnicos de los sectores involucrados en el PLANIG carece de pertinencia respecto a las responsabilidades y funciones de la instancia designada, lo que genera que las prioridades en la agenda política de cada instancia involucrada no se condigan con las temáticas que aborda el PLANIG.

- **Limitadas capacidades técnicas de los sectores involucrados respecto a la gestión de la información, seguimiento y evaluación.** Si bien se realizan asistencias técnicas a los actores involucrados en la implementación del PLANIG, estas tienen como finalidad asistir en las temáticas correspondientes a la intervención; las mismas que a su vez requieren un proceso de sensibilización en los encargados de implementarlas. Asimismo, mientras mayor es el número de actores involucrados en la cadena de implementación y recojo de información, es más limitado y complejo el fortalecimiento de capacidades en las temáticas de gestión de la información, seguimiento y evaluación.

Se sugiere que para las acciones posteriores en torno a la temática de igualdad de género, sea la política o intervenciones, se contemplen los riesgos identificados en párrafos anteriores, los mismos que deben caracterizarse por la externalidad de su suceso y la incapacidad de los actores para poder controlarlo. Finalmente, tener claridad sobre estos riesgos es indispensable para trabajar su mitigación.

3.2.3. Gestión corporativa

En esta sección se presentan los resultados del análisis de experiencias de implementación interna de procesos para llevar a cabo la gestión operativa e institucional. Por ello, busca extraer lecciones sobre gestión de recursos humanos y capacitación de personal, lineamientos institucionales, estrategia de comunicación institucional, planificación presupuestaria, entre otras.

a. ¿Cuáles son los principales factores de éxito?

- Respecto a las **herramientas de recojo y reporte de información,** el PLANIG cuenta con estructuras de datos para el recojo y reporte de información, aprobados con la Directiva General N° 006-2016-MIMP. Esta directiva propone estructuras de organización para la data nominal y estadística de las atenciones.

- Respecto a la **gestión de recursos humanos y capacitación de personal,** el PLANIG cuenta con al menos un profesional que ha recibido capacitación en el último año en temas de seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos sociales. Esto permitió que el grupo de trabajo tenga conocimiento básico sobre identificación de indicadores estratégicos y recojo de información.

- Respecto a una **estrategia de comunicación institucional**, no se cuenta con información suficiente para afirmar o negar la existencia de una estrategia estructurada; sin embargo, a través de la plataforma virtual institucional del MIMP, se reporta información sobre algunos indicadores de la intervención. Generalmente, se brinda información pública cuando esta es solicitada o a través de la presentación anual del reporte de la LIO.

b. ¿Cuáles son las principales deficiencias?

- Respecto a la **implementación de herramientas de recojo y reporte de información,** el PLANIG no desarrolló matrices de datos estadísticos y cartográficos, ni registro de usuarios/as alineada a la Directiva General N° 006-2016-MIMP. Sin embargo, cuenta con una base de datos sobre la información que recogen para el reporte anual de la LIO.

- Respecto a la **implementación del seguimiento y evaluación de la intervención,** el PLANIG no se encuentra alineado a la política institucional del MIMP sobre seguimiento y evaluación del MIMP; es decir, sus acciones no se encuentran alineadas a la Directiva General N°010-2016-MIMP.

- Respecto a la **estrategia de comunicación institucional,** el PLANIG no cuenta con información del seguimiento de su intervención en base a su matriz de planeamiento o resultados, por tal motivo no puede difundir ni usar información producto de dichas acciones. Entendiéndose como información producto de las acciones se seguimiento y evaluación a los reportes de seguimiento y resultados de alguna evaluación.

- Respecto a la **planificación presupuestaria,** la DPIGND, oficina encargada de la implementación del PLANIG, cuenta con un documento de gestión en el cual se asigna presupuesto para el desarrollo de las acciones de seguimiento y evaluación, más no para gestión de información.

- Respecto a la **gestión de finanzas**, debido a las características de la intervención, el PLANIG no cuenta con presupuesto para su implementación. Sin embargo, esta idea tiene dos presupuestos importantes a tomar en cuenta a) tanto los programas como los proyectos involucrados en el PLANIG se encuentran articulados con las acciones que plantea al intervención; y b) el presupuesto asignado a la instancia responsable de la implementación de la intervención es suficiente para realizar acciones de implementación, gestión de la información, seguimiento y evaluación. Esta situación generó que en determinados momentos del año se cuente con sobrecarga de responsabilidades, que imposibilitaron el cumplimiento de actividades adecuadamente, en términos de calidad y tiempos establecidos.

- Respecto a la **gestión de los recursos humanos,** actualmente cuentan con dos profesionales que se dedican de manera parcial al desarrollo de las acciones de gestión de información, seguimiento y evaluación, en base a su matriz de planeamiento o resultado.

- Respecto a la **capacitación de personal,** el PLANIG no cuenta con ninguna norma específica o directiva para el desarrollo de las acciones de gestión de la información, seguimiento y evaluación. Asimismo, no cuenta con mecanismos para capacitar a su personal en la temática.

c. ¿Cuáles son las potenciales soluciones a problemas recurrentes?

- **Contar con un equipo capacitado y suficiente** a fin de realizar mínimamente acciones de implementación, gestión de la información, seguimiento y evaluación de la intervención, de modo que se pueda tener una claridad sobre el cumplimiento de los objetivos del plan.

- **Contar con una estrategia de comunicación institucional** que permita de manera sistemática, permanente y periódicamente dar cuenta de los avances de la intervención tanto de manera interna (Alta Dirección) y externa (Sociedad Civil).

- **Alinear las acciones de gestión de la información, seguimiento y evaluación** a las normas y directivas institucionales establecidas, de modo que permita un trabajo organizado y planificado basado en un modelo pre-validado. De este modo, se permitirá mejorar el desempeño de la intervención.

d. ¿Cuáles son los potenciales cursos de acción para mitigar riesgos?

El PLANIG no identifica riesgos para su implementación, por lo que no es posible plantearse cursos de acción para mitigarlos. Se sugiere que para la nueva versión del PLANIG contemple la elaboración de riesgos, los mismos que deben caracterizarse por la externalidad de su suceso y la incapacidad de los actores para poder controlarlo. Finalmente, tener claridad sobre estos riesgos es indispensable para trabajar su mitigación.

Conclusiones

- El problema que motiva la existencia del PLANIG es la prevalente situación en que "las personas no ejercen sus derechos en igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía"; asimismo, su objetivo general es "la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas". Se entiende que la relación causal entre el problema y el objetivo del PLANIG es que, en tanto se transversalice en mayor medida el enfoque de género, mayor será el número de personas que puedan ejercer sus derechos en igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía. Respecto a ello, la sistematización identificó que esta relación no se sustenta en evidencia, sino, se sustenta en las acciones que pueden realizarse desde el Estado para solucionar el problema. Es decir, que el sustento se reduce a las funciones de las instancias públicas. Esto genera una limitación para abordar el problema, pues las acciones sólo se plasman desde los sectores o instancias que implementan su acción estratégica y el margen de acción que estos tienen.

- Por otro lado, la sistematización identificó que existe una necesidad por trabajar la política de igualdad de género de manera articulada con las intervenciones que contribuyen a su implementación; es decir, realizar esfuerzos para que programas y proyectos nacionales dialoguen con el planteamiento del PLANIG. Algunas intervenciones que sí dialogan con el PLANIG son PP N°098 "Cuna Más", PP N°049 "Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres – Juntos", PP N°002 "Salud materno neonatal", PP N°080 "Lucha contra la violencia familiar", entre otros; sin embargo, muchos de los resultados del PLANIG no poseen claridad sobre las intervenciones y/o acciones de los sectores que contribuyen al logro de su objetivo. Este hecho se manifestaba claramente en la heterogeneidad del contenido de los reportes de información durante los años.

- Asimismo, la sistematización identificó que para lograr un diseño pertinente, eficiente y sostenible, se deben priorizar acciones de fortalecimiento de capacidades del personal que dirige la intervención, en las temáticas de diseño y planificación, gestión de información, seguimiento y evaluación de la intervención; a fin de fortalecer el liderazgo de la entidad rectora en la implementación de la intervención. Contar con personal con capacidades en estas temáticas garantiza la solución eficiente de controversias en la implementación del plan y, por lo tanto, fortalece la legitimidad del rector para la implementación de la política de igualdad de género.

- Se identificó que existe una necesidad por formular un plan de seguimiento y evaluación exclusivo a la intervención, que permita contar con información integral para la toma de decisiones. Los estudios realizados evidencian que no contar con un medio exclusivo de seguimiento al plan imposibilita medir los alcances del mismo y, por consecuencia, no visibiliza su utilidad, lo vuelve prescindible.

- Para la implementación de la intervención, se identificó la necesidad por fortalecer la articulación intergubernamental, entendiéndola como las relaciones establecidas en un sistema de conexión entre los distintos niveles de gobierno, tengan o no un carácter institucionalizado, a fin de establecer comunicaciones, coordinaciones y/o toma conjunta de decisiones (Jordana 2001). Respecto a ello, la sistematización identificó que la metodología de coordinación es espontánea y la incidencia de esta en la toma conjunta de decisiones es casi nula. Por lo que, para fortalecer la articulación efectiva se requiere

profundizar en acciones como: 1) contar con estrategias claras para la coordinación y 2) contar con mecanismos para identificar en qué medida inciden las coordinaciones realizadas en la toma de decisiones.

Recomendaciones

- En la elaboración de un diagnóstico debe incorporarse la identificación de un problema central que explicite claramente cuál será la ruta para el planteamiento de objetivos. Asimismo, el planteamiento de estos objetivos deben estar sustentados en evidencias que demuestren que logrando lo propuesto se aportará a la solución del problema identificado. Del mismo modo, el diagnóstico deberá dimensionar la magnitud y severidad del problema identificado, desde diversas aristas que expliquen las principales razones por las que el problema existe y persiste.

- Para garantizar un diseño consistente y coherente con los resultados del diagnóstico, el modelo conceptual que guía la intervención deberá incorporar como principales componentes las razones por las que el problema existe y persiste. Considerar que un modelo conceptual identifica teóricamente los engranajes sustanciales que explican el problema central y no solo las acciones/responsabilidades (o margen de acción) de las instituciones que se encuentran a cargo o tienen la rectoría de la problemática a tratar.

- Es de fundamental necesidad trabajar en acciones para fortalecer la articulación intergubernamental, sobre todo en el caso de los objetivos que no se encuentran alineados a ninguna intervención. Tomando en cuenta las limitaciones de la herramienta de gestión de la información y el limitado recurso humano para realizar coordinaciones con los gobiernos regionales y locales, resulta prioridad trabajar con procesos claros de coordinación para maximizar los recursos invertidos en ello.

- De acuerdo a los objetivos de la sistematización, se recomienda considerar el presente documento como el reporte final sobre lecciones aprendidas del PLANIG 2012-2017.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). *Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas.*

Banco Interamericano de Desarrollo, Knowledge and Learning Sector (KNL). (2010). *Notas de Lecciones Aprendidas.*

Jacint, J. (2001). *Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina: una perspectiva institucional.* Banco Interamericano de Desarrollo.

OCDE. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.*

USAID Evaluations. (2015). *Manual de Monitoreo de Proyectos de Desarrollo.*