

CUADERNOS DE TRABAJO

62

Asesoría para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad

Noviembre, 2015

“Asesoría para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad”

Noviembre 2015



Este documento es el Informe Final de la Asesoría para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad, y fue elaborado con base en el Contrato Núm. INMUJERES/103/15 entre el Instituto Nacional de las Mujeres y Corporación Rimisp A.C.. El equipo técnico responsable del documento fue constituido por Rimisp, y estuvo integrado por Ariadna Díaz y Gerardo Franco.

Corporación Rimisp

Yosemite 13, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03810
Tel: + (52) 55 5096 6592 E-mail: rep_mexico@rimisp.org • Internet: www.rimisp.org

“Asesoría para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad”

INFORME FINAL

Índice

Introducción	4
1. Estructuración del problema de desigualdad de género	5
2. Actores involucrados (análisis de actores y sus redes)	7
3. Árbol de problemas con enfoque de género	10
a) Definición del problema	10
b) Árbol de efectos	11
c) Árbol de causas	14
d) Árbol del problema	16
4. Árbol de objetivos con enfoque de género.....	17
5. Análisis de alternativas estratégicas	19
6. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad	21
a) MIR del Programa Proequidad resultado de la asesoría	23
b) Comentarios a la MIR del Programa Proequidad resultado de las asesorías	26
7. Consideraciones finales para elaborar el diagnóstico del problema	28
8. Relatoría de la asesoría	29
9. Memoria fotográfica	31
10. Glosario de términos	34
11. Referencias bibliográficas	35

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama del árbol del problema.....	10
Figura 2: Árbol de efectos desarrollado en la asesoría	12
Figura 3: Árbol de efectos propuesto con base en la revisión del Propósito.....	13
Figura 4: Árbol de Causas desarrollado en la asesoría.....	14
Figura 5: Árbol de Causas propuesto con base en la revisión del Propósito	15
Figura 6: Árbol del problema propuesto con base en la revisión del Propósito	16
Figura 7: Relación Árbol del problema- Árbol del objetivo.....	17
Figura 8: Árbol de objetivos propuesto para el Programa Proequidad	18
Figura 9: Alternativa estratégica	19
Figura 10: Estructura de la MIR.....	21

Introducción

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es una de las instituciones que ha identificado que la falta de un marco de planeación estratégica en la implementación de programas y proyectos con objetivos y metas en beneficio de una institución, comunidad, país o región, es un tema recurrente. Dicha situación puede representar un obstáculo para el desarrollo integral de dichos proyectos.

Es por ello que el ILPES ha realizado esfuerzos importantes en cuanto a la promoción e institucionalización de cuatro etapas básicas en la implementación y desarrollo de programas o proyectos: prospectiva, coordinación, evaluación y concertación estratégica.

Una herramienta fundamental para llevar a cabo las etapas anteriores es la Metodología de Marco Lógico (MML), misma que se define como una metodología de preparación y evaluación de proyectos.

La MML pretende evitar los siguientes problemas:

- La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracasos en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

La “Asesoría para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad” utiliza este marco metodológico para construir los elementos básicos que permitan al Programa Proequidad, la correcta conducción y orientación de sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), así como del avance y desarrollo en materia de equidad de género en México.

1. Estructuración del problema de desigualdad de género

Con base en el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (Proigualdad), las mujeres y niñas mexicanas enfrentan consecuencias de causas históricas y estructurales que resultan en limitantes, segregación, discriminación y/o exclusión en diversos ámbitos, y que obstaculizan su desarrollo personal y social.

De acuerdo con el Diagnóstico de la Situación de las Mujeres en México contenido en el documento del Proigualdad, elaborado por el Inmujeres, la desigualdad de género induce, entre otras manifestaciones, a la violencia de género en el ámbito público, en la vida social y en la vida familiar.

La Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2011, señala que de 24.5 millones de mujeres encuestadas, mayores de 15 años y que están casadas o unidas, alrededor de 45% (11 millones) han sido víctimas de algún episodio de maltrato o agresión en el transcurso de su vida conyugal. Entre los diferentes tipos de maltrato es posible identificar violencia sexual (12%), física (26%), económica (56%), y psicológica y emocional (89%).

La Encuesta también destaca los ámbitos en los que las mujeres enfrentan violencia de género. Alrededor de 30% de las encuestadas ha sufrido violencia en el espacio laboral (discriminación y/u hostigamiento), 16% en el espacio escolar, y 40% en espacios comunitarios.

La principal consecuencia de estos tipos y modalidades de violencia son las alteraciones a la estabilidad emocional de la mujer, mismas que derivan en obstáculos a su desarrollo personal.

En este sentido, uno de los objetivos prioritarios y primordiales del gobierno federal es el diseño de políticas públicas que permitan garantizar el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) por primera vez incorpora la Perspectiva de Género (PEG), misma que se refleja en líneas de acción específicas que están orientadas a disminuir las brechas de género. Con lo anterior, el gobierno federal se compromete a impulsar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, y así lograr que las mujeres contribuyan a alcanzar las cinco metas nacionales.

A los esfuerzos por parte del gobierno federal, se suman también los esfuerzos realizados por actores sociales para cerrar las brechas de género. Con base en la información contenida en el portal electrónico de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, al mes de noviembre de 2015, existen 2,626 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con status de “activas” y dedicadas a la promoción de la equidad de género.

En el año 2002, el Inmujeres estableció el Programa Fondo Proequidad, mismo que pretende sumar esfuerzos entre instancias gubernamentales y actores civiles, con el objetivo de apoyar a

OSC para el desarrollo de proyectos orientados a impulsar el adelanto de las mujeres y la igualdad de género en los ámbitos social, político, económico o cultural. Más tarde cambió su nombre a “Programa Proequidad”.

El Programa Proequidad responde al propósito del Proigualdad de alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, en un marco de respeto irrestricto a los derechos humanos de las mujeres y las niñas, y en un contexto de democracia participativa, utilizando para ello la planeación, programación y presupuesto con perspectiva de género, con el fin de contar con políticas públicas centradas en reducir las brechas de desigualdad que actualmente se observan entre mujeres y hombres.

Adicionalmente, y tal y como lo señala el Proigualdad, en el ámbito internacional, México se ha apegado a lo establecido en instrumentos internacionales que forman parte del sistema de las Naciones Unidas para la promoción y defensa de los seres humanos; en particular, en la Carta Universal de los Derechos Humanos.

Es así como las acciones emprendidas por el gobierno federal en México en materia de igualdad y erradicación de la violencia, se realizan en el marco de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) cuyo objetivo es otorgar a las mujeres la posibilidad de acceder a los recursos necesarios para reivindicar sus derechos humanos.

2. Actores involucrados (análisis de actores y sus redes)

Uno de las principales características de la MML es que se basa en una estructura coordinada y consensuada entre las y los actores que participan en el ciclo de vida del proyecto. Lo anterior permite alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos, facilitando la comunicación y evitando ambigüedades y malos entendidos desde el diseño hasta el desarrollo y evaluación de los proyectos.

El Programa Proequidad es un proyecto dirigido y operado por el Inmujeres, específicamente por la Dirección de Participación Social y Política (DPSP) adscrita a la Dirección General de Transversalización de la Perspectiva de Género (DGTPG).

A continuación, se señalan las y los actores involucrados en cada una de las etapas de la operación del Programa Proequidad.

- i. La convocatoria mediante la cual se otorgarán los apoyos para la realización de proyectos con perspectiva de género, es elaborada por la DPSP y el Grupo de Trabajo. La DGTPG, junto con la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF), es la encargada de firmarla y autorizarla.
- ii. Una vez que se ha difundido la convocatoria en el portal electrónico, la DPSP recibirá los proyectos potenciales sujetos a recibir el apoyo a través del Sistema en línea del Programa Proequidad.
- iii. La evaluación técnica de dichos proyectos corre a cargo del Comité de Evaluación Técnica, que a su vez está conformado por personal de diferentes áreas sustantivas de Inmujeres.
- iv. El siguiente paso es la dictaminación de los proyectos aprobados durante la evaluación técnica. El Comité de Dictaminación está conformado por personal de la academia, de la Administración Pública Federal y del Inmujeres; todos ellos especializados en temas de género y a quienes se invita a participar en los dictámenes a través de invitación o convocatoria. Es importante señalar que en dicho comité no participa el personal del Programa Proequidad.
- v. Los proyectos seleccionados durante el dictamen deberán ser revisados por la DPSP con el propósito de identificar duplicidad de apoyos gubernamentales con base en información contenida en los padrones de programas federales de la Secretaría de la Función Pública (SFP).
- vi. La DGAF publica los resultados en el portal electrónico de Inmujeres y notifica a las OSC ganadoras tanto el monto aprobado para la realización de sus proyectos como los trámites administrativos correspondientes para obtener los recursos.

- vii. Finalmente, la DGAF y la Coordinación de Asuntos Jurídicos se encargan de la elaboración y firma del contrato para la entrega de recursos.

Una vez que los recursos han sido entregados a la OSC, ésta deberá realizar informes de actividades y de resultados al Inmujeres con la finalidad de dar seguimiento al correcto uso de dichos recursos.

De acuerdo con la información derivada de la asesoría, se debe encontrar una estrategia de seguimiento que, a través de los informes parciales y finales, se pueda verificar el desarrollo de proyectos con PEG, y con ello la contribución al alcance del propósito del Proequidad.

Otra de las áreas de oportunidad identificadas en cuanto a la vinculación de actores involucrados es la selección de las y los dictaminadores. De acuerdo con el personal de la DPSP, se requiere fortalecer los incentivos que permitan una mayor corresponsabilidad por parte de los dictaminadores, por ejemplo, mediante incentivos económicos o acuerdos con universidades y centros de investigación. Este tipo de incentivos permitiría reducir riesgos como el abandono de las y los miembros de comité de dictaminación, antes de concluir sus actividades. Este riesgo deberá verse reflejado en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de Proequidad.





Corporación Rimisp

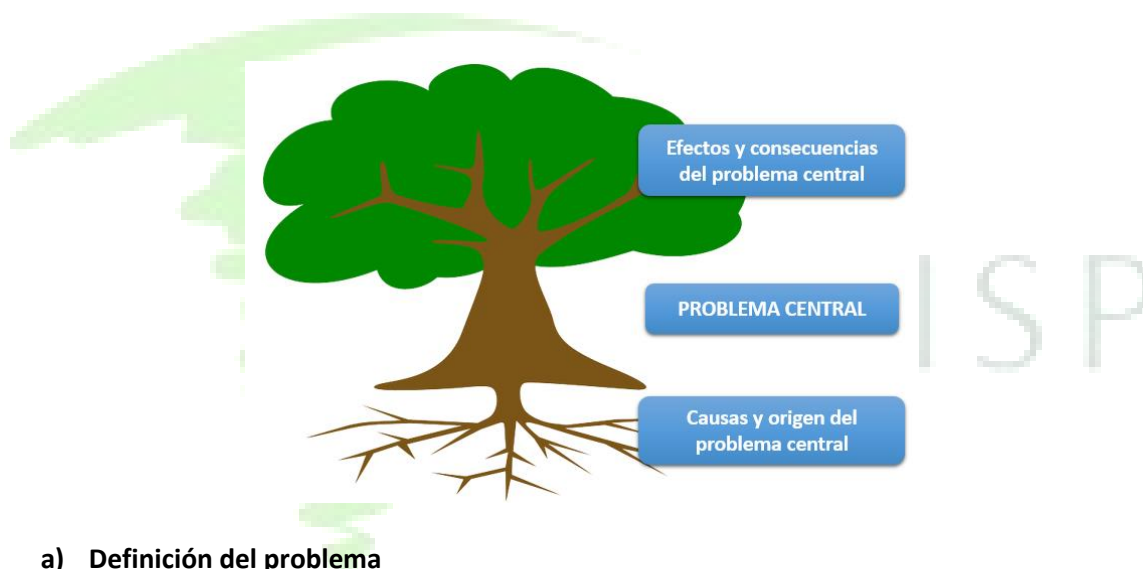
Yosemite 13, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03810
Tel: + (52) 55 5096 6592 E-mail: rep_mexico@rimisp.org • Internet: www.rimisp.org

3. Árbol de problemas con enfoque de género

El árbol del problema es uno de los elementos básicos de la MML, pues permite identificar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido para justificar la intervención del programa. Lo anterior resulta de gran utilidad para conocer la naturaleza y entorno del problema, así como para establecer soluciones específicas a cada una de las causas que lo originan.

Gráficamente, el árbol del problema se construye definiendo el problema central en el tronco. Las causas de dicho problema se desprenden del tronco para abajo, es decir, representan las raíces del árbol; por su parte, las ramas representan los efectos y consecuencias que se generan y se desprenden del tronco hacia arriba.

Figura 1: Diagrama del árbol del problema



El ILPES, en su Boletín 15, referente a la MML señala que “La primera tarea que es necesario realizar al preparar un proyecto es identificar correctamente el problema que se va a abordar, sus causas y sus efectos” (ILPES, 2004, p. 35).

El 9 de noviembre, el primero de los 3 días de la asesoría, las y los participantes de la DPSP y de la Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico (DGEDE), realizaron una lluvia de ideas sobre posibles definiciones del problema principal que Proequidad quiere solucionar. El equipo participante aportó distintas formas de ver el problema, incluso surgieron distintos problemas relacionados con la igualdad entre mujeres y hombres. Estas posibles definiciones fueron discutidas por el equipo, bajo la asesoría del equipo consultor, hasta alcanzar un acuerdo sobre la mejor definición del problema principal que Proequidad quiere solucionar:

“Las OSC inscritas con actividades para la promoción y procuración de la igualdad entre mujeres y hombres en el Registro Federal de OSC, cuentan con recursos insuficientes para contribuir a la Política Nacional de Igualdad.”

El problema fue formulado como una situación negativa que debe ser revertida; sin embargo, de manera consensuada entre la mayoría de los participantes, éste fue planteado como la falta de una solución, es decir, se planteó como la falta de recursos suficientes. Adicionalmente, durante las etapas posteriores del desarrollo de la asesoría, el propósito del programa fue replanteado, con lo cual se requiere modificar el problema original. Por ello y con base en el diseño metodológico presentado para esta asesoría, el equipo asesor propone el siguiente problema:

“Insuficiente incidencia para alcanzar la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres por parte de las OSC activas en el Registro Federal que se declaran con actividades para la promoción de la igualdad de género”

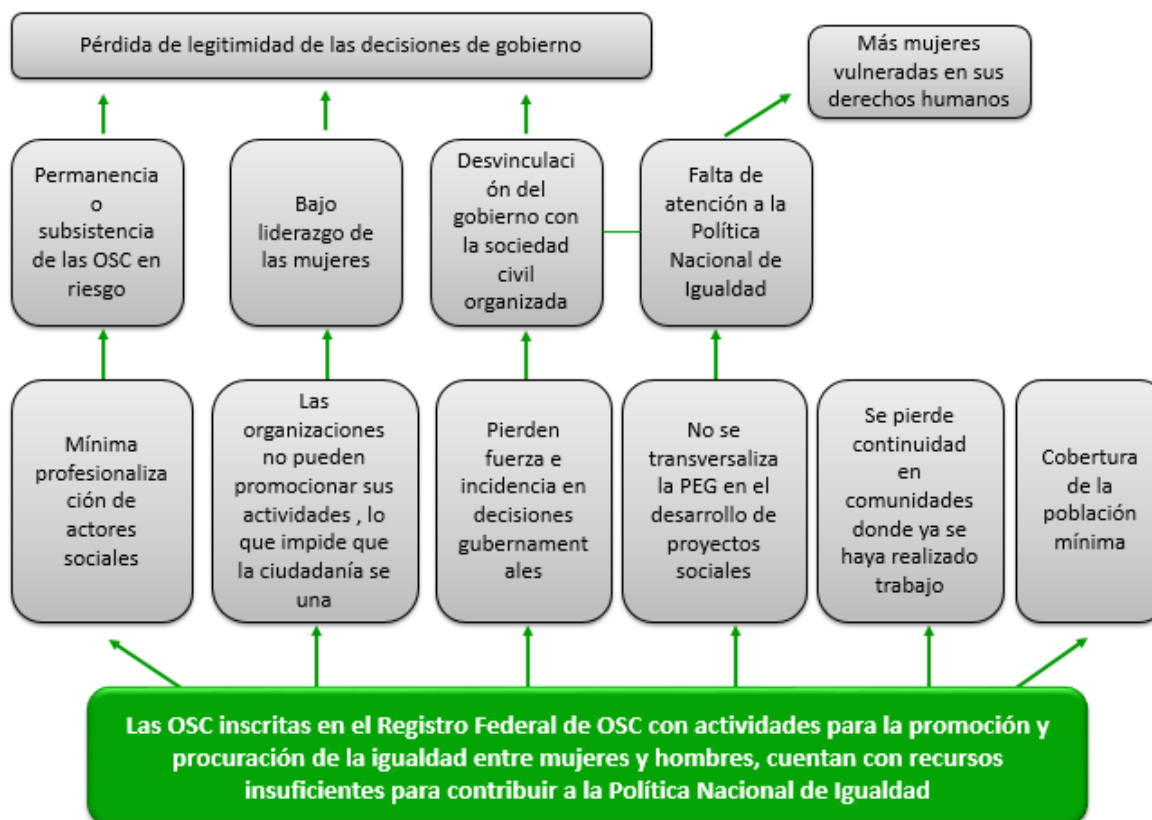
b) Árbol de efectos

Con base en el problema original se procedió a examinar conjuntamente los efectos que provoca el problema en las OSC. Para ello se recurrió a la construcción del árbol de efectos, que representa en forma gráfica los distintos efectos del problema y como se relacionan con éste y entre sí.

Para la construcción del árbol de efectos el equipo participante partió de la definición acordada para el problema y realizó una lluvia de ideas de los efectos de dicho problema. Luego todas las ideas aportadas se fueron incluyendo en recuadros, definiendo conjuntamente los efectos inmediatos de los recursos insuficientes de que disponen las OSC para contribuir a la Política Nacional de Igualdad. Enseguida se examinó de entre los efectos aportados en la lluvia de ideas y otras nuevas ideas, los efectos del siguiente nivel. El proceso continuó por algunas etapas más hasta tener una adecuada descripción de los efectos generados por el problema.

A continuación, se presenta el árbol de efectos para el problema identificado como *“Las OSC inscritas en el Registro Federal de OSC con actividades para la promoción y procuración de la igualdad entre mujeres y hombres, cuentan con recursos insuficientes para contribuir a la Política Nacional de Igualdad”*.

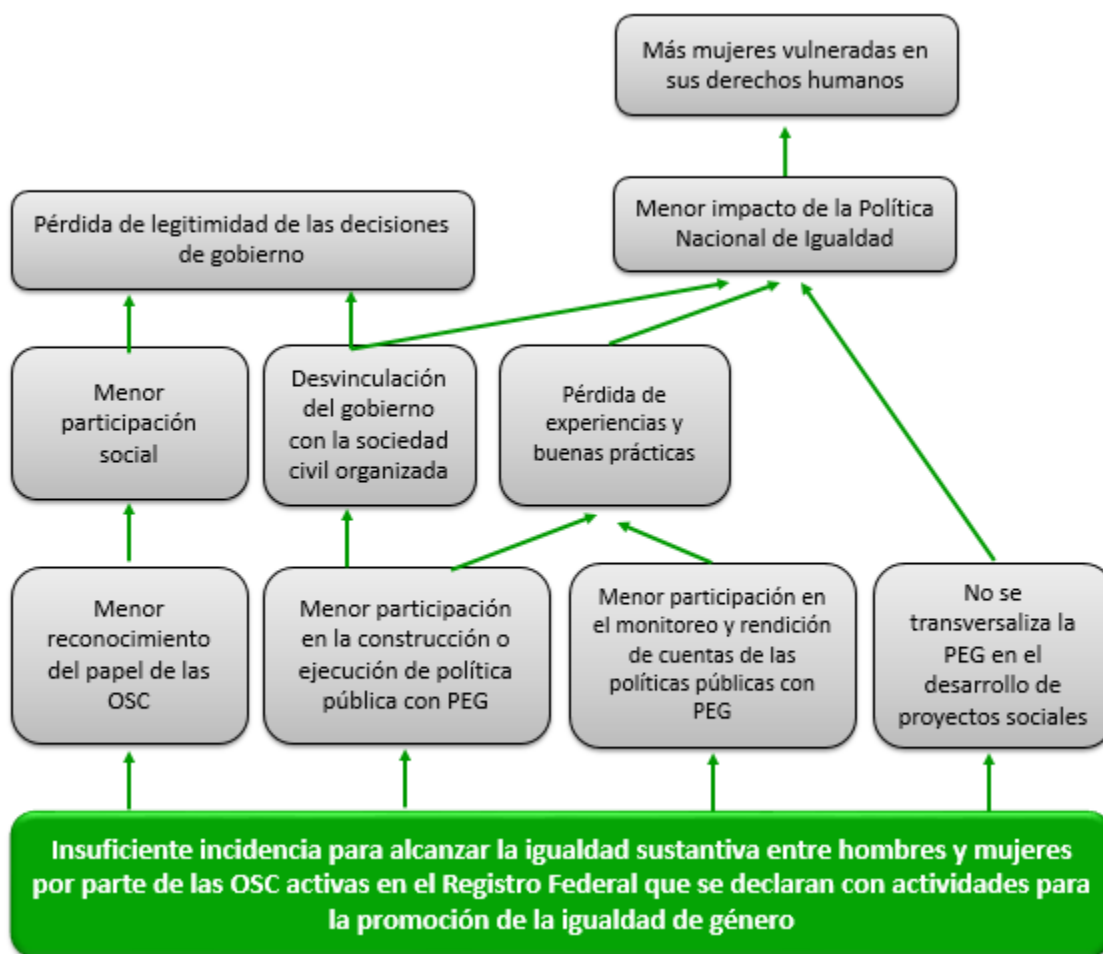
Figura 2: Árbol de efectos desarrollado en la asesoría



No obstante, con base en los cambios presentados durante la asesoría en la definición del propósito del programa y en la propuesta de problema realizada por el equipo asesor, en trabajo de gabinete se realizó una propuesta de Árbol de efectos.

El árbol de efectos presentado toma como base para su elaboración la revisión en gabinete del resultado de la asesoría, el diagnóstico presentado en Proigualdad y la Ley Federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil.

Figura 3: Árbol de efectos propuesto con base en la revisión del Propósito



La definición del problema, causas y efectos que conforman el árbol del problema, dependen de situaciones coyunturales alrededor del programa y de la propia institución, por lo que se pulen y modifican con el tiempo. La revisión detallada por parte del personal de la DPSP y la DGEDE permitirá sentar mejores bases para una buena identificación de los impactos y, por lo tanto, de los beneficios esperados del programa.

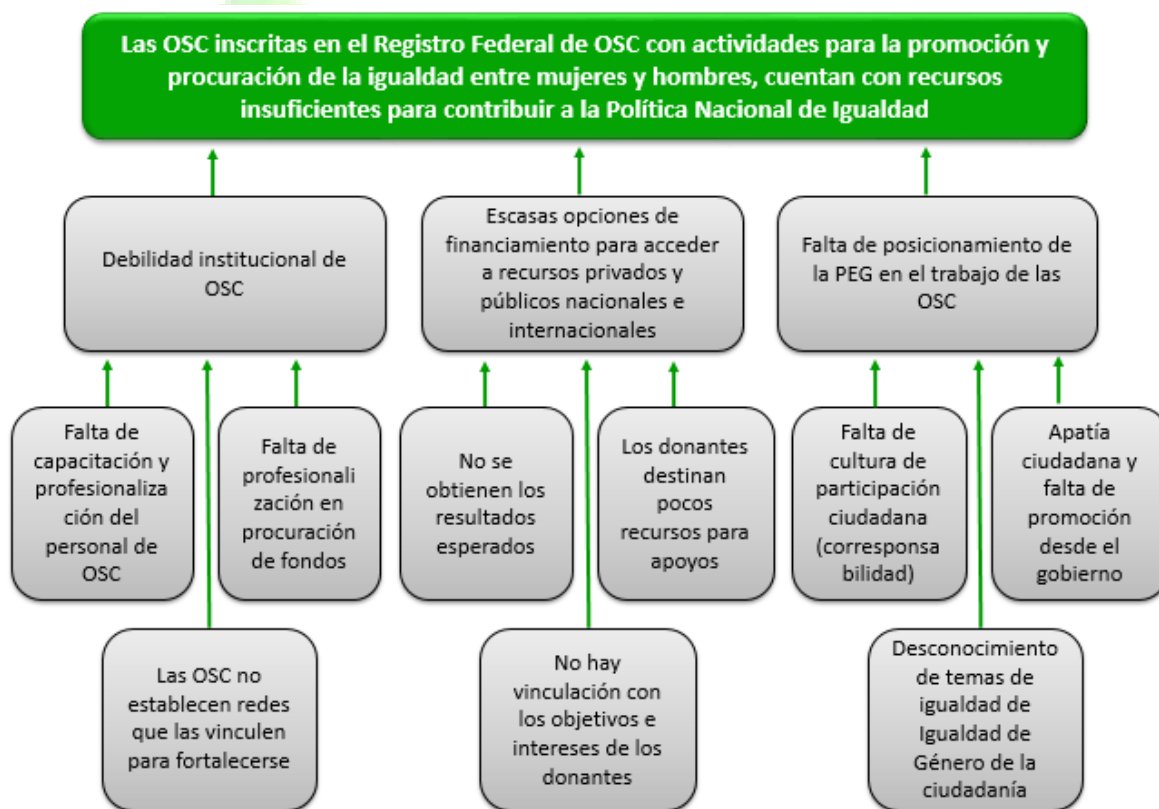
c) Árbol de causas

Como siguiente etapa de la asesoría se procedió a analizar las causas que han dado origen a la insuficiencia de recursos para contribuir a la Política Nacional de Igualdad entre las OSC, a fin de elaborar el árbol de causas. Para ello se preguntó a las y los participantes sobre las causas que han llevado a la existencia del problema y se registraron por el equipo asesor. Posteriormente se analizaron cuáles de ellas son las causas más directas.

Se continuó con este proceso preguntando ahora las causas que han propiciado la existencia de las causas previamente identificadas. El proceso se repitió un par de ocasiones más hasta haber analizado las causas más importantes y haber decidido conjuntamente el árbol de causas.

A continuación, se presenta el árbol de causas para el problema identificado como *“Las OSC inscritas con actividades para la promoción y procuración de la igualdad entre mujeres y hombres en el Registro Federal de OSC, cuentan con recursos insuficientes para contribuir a la Política Nacional de Igualdad”*.

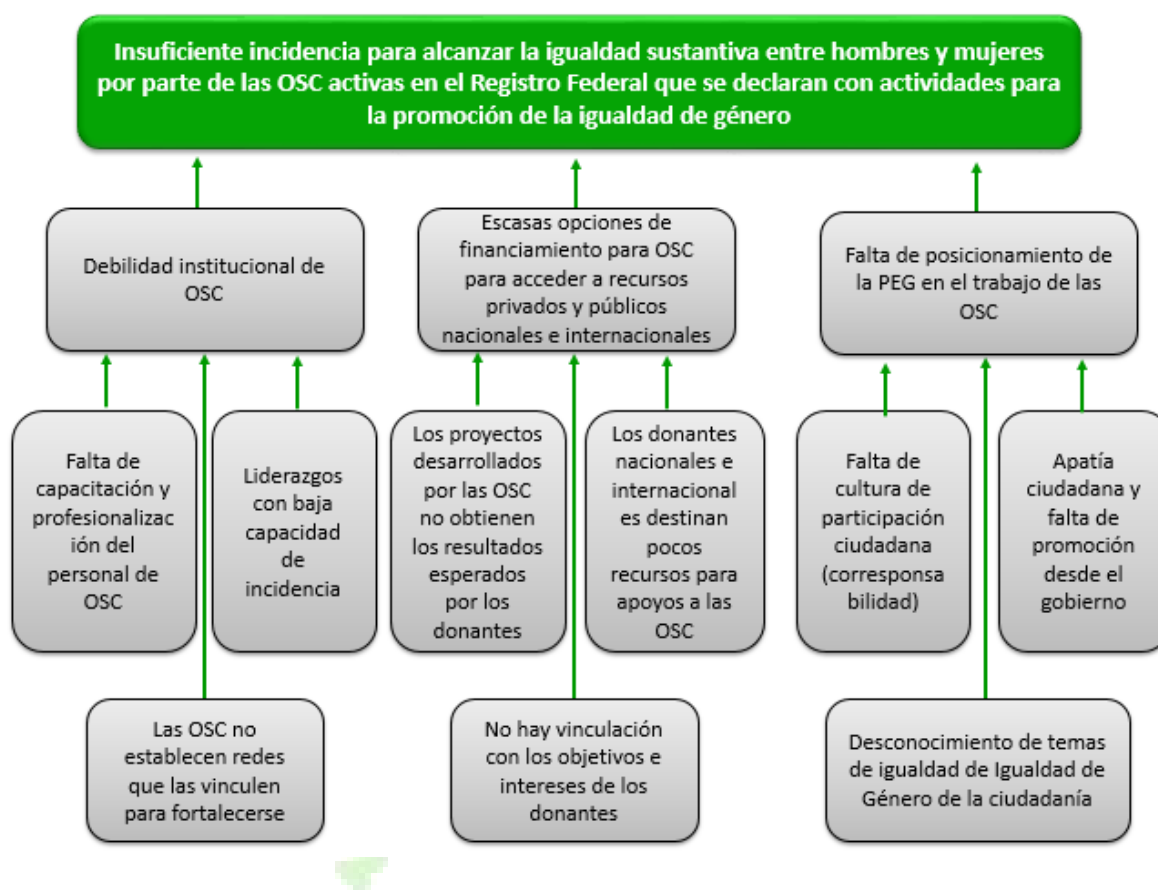
Figura 4: Árbol de Causas desarrollado en la asesoría



No obstante, con base en los cambios presentados durante la asesoría en la definición del propósito del programa y en la propuesta de problema realizada por el equipo asesor, en trabajo

de gabinete se realizó una propuesta de Árbol de causas, con ajustes menores que se presenta a continuación. Es importante recordar que esta propuesta considera el problema de “Insuficiente incidencia en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres por parte de las OSC activas en el Registro Federal que se declaran con actividades para la promoción de la igualdad de género”.

Figura 5: Árbol de Causas propuesto con base en la revisión del Propósito

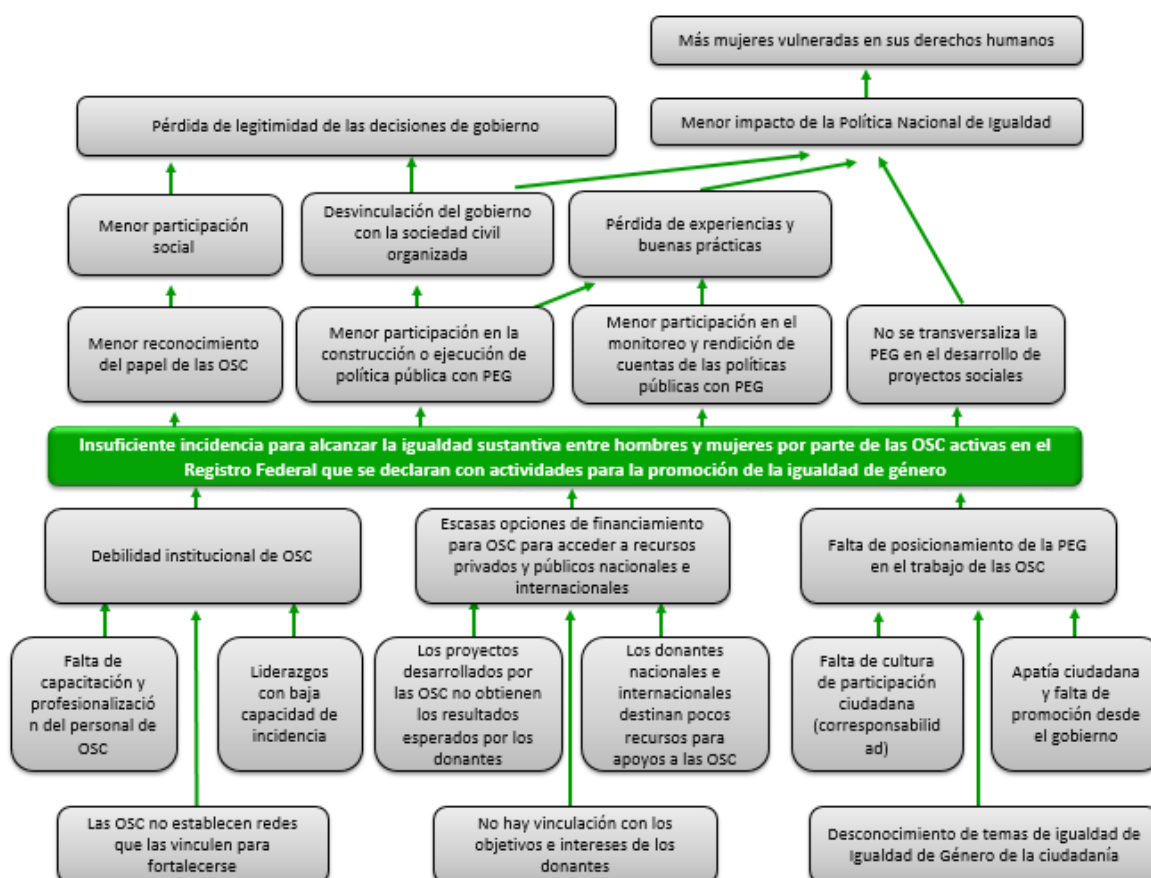


Si bien la propuesta cumple con los criterios básicos establecidos para la asesoría, será muy importante que el equipo de la DPSP y la DGEDE analice y detalle las relaciones causales aquí descritas. Este trabajo permitirá detectar las causas más relevantes y no dejar fuera alguna causa importante para la solución adecuada del problema.

d) Árbol del problema

Después de elaborar el árbol de efectos y el árbol de causa, ambos fueron unidos para generar el árbol de causas-efectos o árbol del problema. El gráfico 5 presenta el árbol del problema propuesto por el equipo asesor.

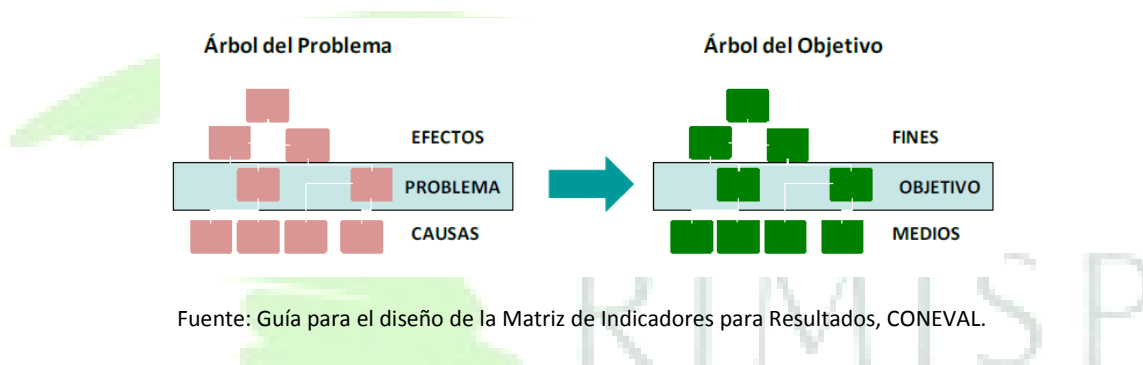
Figura 6: Árbol del problema propuesto con base en la revisión del Propósito



4. Árbol de objetivos con enfoque de género

El árbol de objetivos se construye con base en el árbol del problema en lenguaje positivo. De esta manera, el problema definido se deberá expresar como la solución precisa del problema o el resultado esperado con la intervención del programa. Con este nuevo enfoque, las causas que originaban el problema se traducen en los medios de solución, mientras que los efectos y consecuencias a los que dicho problema daba lugar, se traducen en los fines que se persiguen con el logro del objetivo.

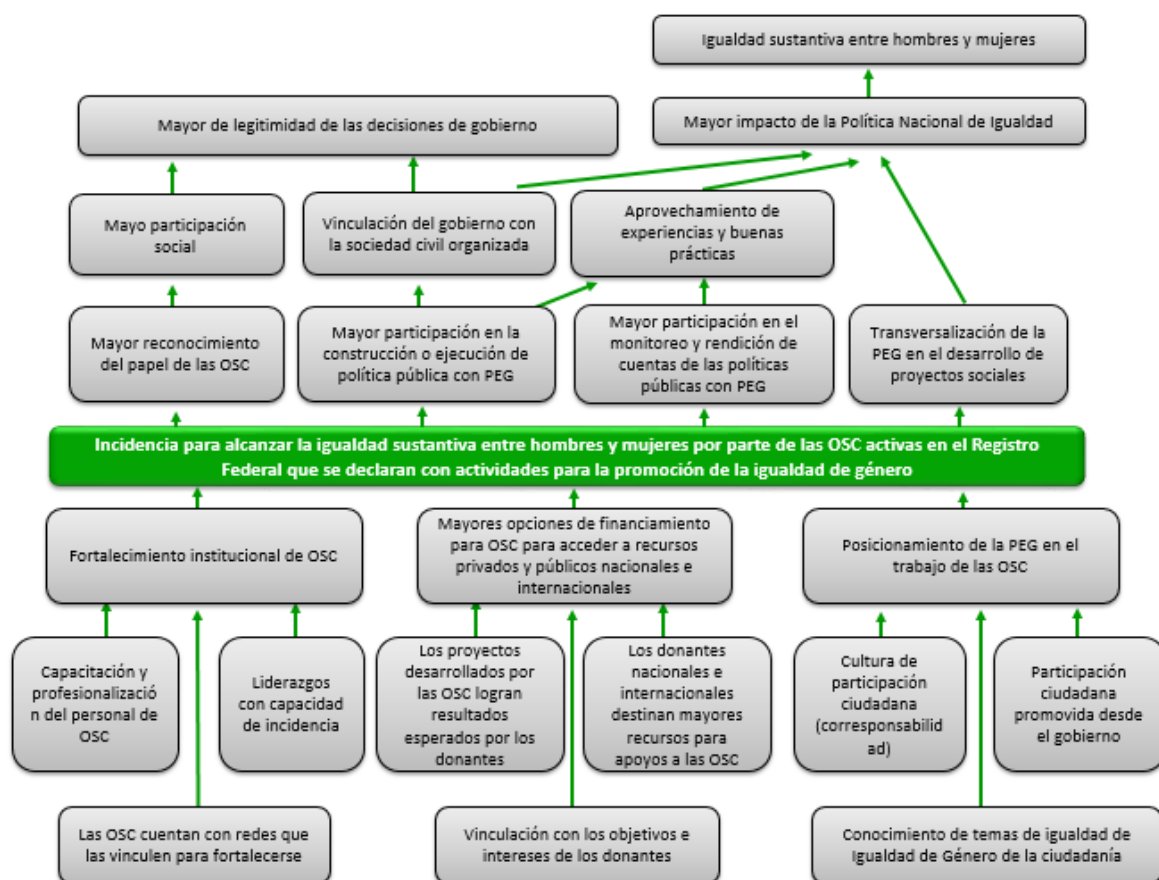
Figura 7: Relación Árbol del problema- Árbol del objetivo



Para su construcción, el equipo asesor realizó en gabinete una propuesta contraria (en positivo) de las declaraciones presentadas en el árbol del problema propuesto por el equipo asesor¹. Mediante este cambio, el árbol de efectos se convierte en los fines del Programa Proequidad, mientras que el árbol de causas, se convertirá en los medios para la solución del problema de “Insuficiente incidencia en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres por parte de las OSC activas en el Registro Federal que se declaran con actividades para la promoción de la igualdad de género”.

¹ Se utilizó la propuesta del equipo asesor toda vez que la revisión y propuesta de árbol de objetivos no formaba parte del trabajo durante la asesoría.

Figura 8: Árbol de objetivos propuesto para el Programa Proequidad



5. Análisis de alternativas estratégicas

Con base en las propuestas del árbol del problema y del árbol de objetivos, el equipo procedió a analizar en gabinete los mecanismos de intervención que permitan garantizar la solución del problema. Este análisis considera únicamente la parte inferior del árbol de objetivos.

Para cada una de éstos objetivos se procedió a establecer uno o más bienes y servicios necesarios para cumplir el objetivo, o bien una o más acciones factibles dentro del marco de acción de Proequidad, del Inmujeres y del Gobierno Federal en general. Una vez identificadas las acciones factibles de realizar por cada uno de ellos, se consideraron otras acciones necesarias que corresponden a actores fuera del gobierno.

A continuación, se presenta una tabla con los objetivos y las acciones seleccionados como alternativa estratégica y su nivel para incorporarlos en el marco lógico.

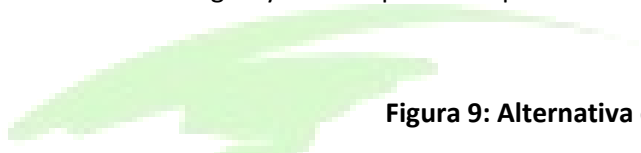


Figura 9: Alternativa estratégica

Objetivo	Estrategia	Responsable	Nivel
OSC con fortalezas institucionales	Otorgar apoyos para el fortalecimiento organizacional ^{1/}	Proequidad	Componente
OSC cuentan con capacitación y profesionalización de su personal	Vinculación con otros programas de capacitación y profesionalización	Indesol	Supuesto
Liderazgos con capacidad de incidencia	Vinculación con otros programas de capacitación y profesionalización	Indesol	Supuesto
Las OSC cuentan con redes entre ellas que las vinculen con la oferta institucional para fortalecerse	Fortalecimiento de redes	OSC Inmujeres	Supuesto
Mayores opciones de financiamiento para acceder a recursos privados y públicos nacionales e internacionales	Otorgar apoyos para el desarrollo de proyectos con PEG	Proequidad	Componente
Los proyectos logran los resultados esperados	Evaluación técnica y dictaminen efectivo de proyectos con PEG para lograr mejores resultados + Seguimiento de los proyectos	Proequidad	Actividades
Los donantes destinan mayores recursos para apoyos	Posicionamiento de la PEG	Donantes	Supuesto
Vinculación con los objetivos e	Posicionamiento de la PEG	Inmujeres	Supuesto

intereses de los donantes			
Posicionamiento de la PEG en el trabajo de las OSC	Convocatorias de otorgar apoyos para el desarrollo de proyectos con PEG + Posicionamiento de la PEG	Proequidad + Inmujeres	Actividad + Supuesto
Cultura de participación ciudadana (corresponsabilidad)	Posicionamiento de la PEG	Inmujeres	Supuesto
Participación ciudadana promovida desde el gobierno	Posicionamiento de la PEG	Inmujeres	Supuesto
Conocimiento de temas de igualdad de Igualdad de Género de la ciudadanía	Posicionamiento de la PEG	Inmujeres	Supuesto

1/ Debido a las atribuciones de Indesol y del Programa Proequidad, este último actualmente limita su apoyo de fortalecimiento a otorgar recursos para el fortalecimiento de la infraestructura de las OSC, así como a proporcionar asesorías y acompañamiento técnico a las OSC para su postulación a las convocatorias del Programa Proequidad.

La figura anterior no representa exactamente el análisis para priorizar las acciones de mayor incidencia, sino las alternativas ya implementadas por el Programa Proequidad. Sin embargo, si permite visualizar acciones complementarias con otros programas del Gobierno Federal.

6. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Proequidad

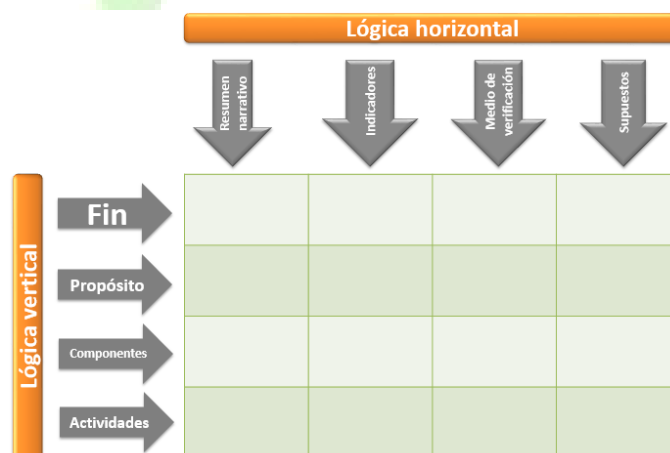
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) junto con la SFP y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) han sido responsables de la elaboración y actualización de la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Dicho documento conceptualiza cada una de las etapas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el marco de los elementos básicos de la MML como herramienta facilitadora en los procesos de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. En este sentido, se define a la MIR como una herramienta de planeación estratégica que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas a través de la correcta organización de objetivos indicadores y metas.

El principal objetivo de elaborar una MIR es:

- Sintetizar la alternativa de solución a un problema que deriva en la intervención gubernamental financiada con recursos presupuestarios
- Establecer objetivos y resultados esperados de dicha intervención
- Definir indicadores estratégicos y de gestión que permiten conocer el éxito o fracaso de la instrumentación mediante la medición de resultados generados por la acción gubernamental.

Figura 10: Estructura de la MIR



Fuente: Guía para el diseño e la Matriz de Indicadores para Resultados, CONEVAL.

La MIR debe seguir una estructura que guarda consistencia entre una lógica horizontal y una lógica vertical que, a su vez, se relaciona directamente con los elementos del Árbol del problema.

La Guía para el diseño de la MIR, señala que la lógica vertical presenta información sobre los diferentes niveles de objetivos:

- **Fin:** Es la situación esperada una vez que el programa ha estado funcionando por un tiempo determinado. Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PND).
- **Propósito:** Se refiere al objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque. Es la situación esperada al concluir la ejecución del programa.
- **Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.
- **Actividades:** Son las actividades que deben de ser realizadas durante la implementación del proyecto para completar los componentes.

Por su parte, la lógica horizontal presenta la información necesaria para definir, cuantificar, medir y verificar cada uno de los objetivos determinados por la lógica vertical:

- **Resumen narrativo u objetivos:** En la primera columna se definen los objetivos por cada nivel de la Matriz.
- **Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
- **Medios de verificación:** En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.
- **Supuestos:** En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

a) MIR del Programa Proequidad resultado de la asesoría

En la asesoría para la construcción de la MIR tanto el personal de la DPSP, así como el personal de la DGEDE aportaron conceptos e ideas para la elaboración de cada uno de los elementos de la MIR.

Para su construcción, se tomaron en cuenta los resultados del ejercicio de la elaboración del árbol del problema, información contenida en el Proigualdad, información contenida en el proyecto “Análisis de las características y operación del Programa Proequidad y de las experiencias de las OSC”, y las experiencias de la unidad responsable de la operación del programa.

A continuación, se presenta el resultado del ejercicio:

i. Lógica vertical

Nivel	Resumen Narrativo
FIN	Contribuir a alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres mediante la incidencia de las OSC en la reducción de brechas de género.
PROPÓSITO	Las OSC activas en el Registro Federal que se declaran con actividades para la promoción de la igualdad de género* inciden en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
COMPONENTE	Apoyos otorgados para el desarrollo de proyectos con PEG.
	OSC fortalecidas en su infraestructura
ACTIVIDADES	Emisión y publicación de bases de participación de la convocatoria.
	Orientación a OSC en el registro de proyectos.
	Evaluación técnica de proyectos registrados.
	Dictaminación de proyectos con PEG.
	Firma de contratos.
	Seguimiento al uso del recurso.
	Rendición de cuentas del uso del recurso.

*OSC a) inscritas en el Registro Federal de OSC, b) con objeto social relacionado con equidad de género, c) e inscritas con actividades en la categoría “promoción de la equidad de género”.

ii. Lógica horizontal

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Contribuir a alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres mediante la incidencia de las OSC en la reducción de brechas de género.	Índice de desarrollo humano ajustado por desigualdad (IDH-D)	PNUD Índice de Desarrollo Humano	Las condiciones sociales, políticas y económicas del país, son propicias para la ejecución de los proyectos.
PROPÓSITO	Las OSC activas en el Registro Federal que se declaran con actividades para la promoción de la igualdad de género* inciden en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.	Porcentaje de población beneficiada por los proyectos que considera que éstos incidieron en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.	Encuesta en línea.	Las OSC tienen interés en implementar proyectos que promuevan la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres con PEG.
COMPONENTE	Apoyos otorgados para el desarrollo de proyectos con PEG.	Grado de transversalización de la PEG en los proyectos apoyados*	Cuestionario aplicado a OSC cuando el proyecto es beneficiado.	Las OSC tienen vinculación y participación con su población objetivo, y desarrollan sus proyectos a modo de que logran sus metas y objetivos con PEG.
	OSC fortalecidas en su infraestructura	Incremento promedio de infraestructura	Cuestionario aplicado a OSC cuando el proyecto es beneficiado. Cuestionario aplicado a OSC en la entrega del informe final.	
ACTIVIDADES	Emisión y publicación de bases de participación de la convocatoria.	Tasa de variación en la cantidad de OSC con registro completo.	Registro completo de OSC en el Sistema en línea del Programa Proequidad.	El comité dictaminador aplica de manera objetiva los criterios de la Guía de Dictaminación en la evaluación de proyectos.
	Orientación a OSC en el registro de proyectos.	Porcentaje de OSC satisfechas con la orientación recibida	Encuesta de orientación aplicada a las OSC	

	Evaluación técnica de proyectos registrados.	Porcentaje de satisfacción del Comité Evaluador Técnico con el proceso.	Encuesta de satisfacción aplicada al Comité Evaluador	
	Dictaminación de proyectos con PEG.	Porcentaje de perfiles recibidos de candidatas/os a formar parte del comité dictaminador que fueron	Convocatoria para dictaminadores de proyectos. Registro de dictaminadores de proyectos. Selección y aprobación de dictaminadores.	
	Firma de contratos.	Porcentaje de OSC dictaminadas susceptibles de recibir recurso que firman contrato.	Informe final de OSC susceptibles de recibir recurso, que firmaron contrato	
	Seguimiento al uso del recurso.	Porcentaje de OSC que no tienen observaciones en la presentación de su informe	Relación de informes finales entregados por las OSC al concluir los proyectos.	

*El indicador hace referencia al grado en que cada proyecto apoyado está orientado a transversalizar la PEG. Este indicador fue propuesto por COCOA Services en el proyecto “Análisis de las características y operación del Programa Proequidad y de las experiencias de las OSC”

b) Comentarios a la MIR del Programa Proequidad resultado de las asesorías

Nivel	Comentarios	Recomendaciones
FIN	Con base en el resumen narrativo el programa se encuentra alineado al Objetivo 1. Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres, del Proigualdad 2013-2018. A dicho objetivo le corresponde el indicador de “Índice de avance en la armonización legislativa”, no obstante, las y los participantes en la asesoría determinaron que el indicador que mejor se adecuaba a la naturaleza del Programa Proequidad es el “Índice de desarrollo humano ajustado por desigualdad”.	Es importante señalar que en caso de que la MIR sea presentada a la SHCP, la SFP y el Coneval, será necesario que el indicador corresponda al objetivo señalado en el resumen narrativo.
PROPÓSITO	El indicador para medir el propósito del Programa Proequidad, hace referencia a la población beneficiada que considera que los proyectos incidieron en la igualdad sustantiva entre géneros; es decir, descansa en la percepción.	Es altamente recomendable diseñar un instrumento (encuesta/cuestionario) que permita capturar la percepción del beneficiario con el menor sesgo posible, con la finalidad de obtener resultados objetivos.
COMPONENTE	Para la medición del indicador referente al fortalecimiento de OSC en su infraestructura, se definió como medio de verificación un cuestionario al inicio del proyecto y un cuestionario simultaneo a la entrega del informe final. Al respecto, se considera que existe un riesgo importante de que se incluyan modificaciones en la infraestructura que no fueron resultado de la ejecución de dichos apoyos.	Se recomienda diseñar preguntas dentro del cuestionario que permitan identificar claramente el crecimiento de infraestructura derivado de los apoyos otorgados por el Programa Proequidad. Es importante también tener una clara definición de lo que se entenderá por “crecimiento promedio de infraestructura”; es decir, si sólo se considerará la compra de infraestructura o también conceptos como reparación y mantenimiento de la misma.

ACTIVIDADES	Los resúmenes narrativos y los indicadores de las actividades fueron definidos con base en las acciones de gestión que actualmente realizan las áreas involucradas en los diferentes procesos de la operación del Programa Proequidad. No obstante, existen otras actividades que no se están considerando y que son necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.	Es altamente recomendable incluir todas las actividades a nivel de gestión que sean necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Entre las actividades que se sugiere incorporar están: 1. Vinculación de criterios entre comité de evaluación técnica y comité dictaminador. 2. Establecer requerimientos mínimos para formar parte del comité dictaminador. 3. Seguimiento de proyectos en materia de Perspectiva de Género. 4. Visitas de verificación
---------------------------	---	--



7. Consideraciones finales para elaborar el diagnóstico del problema

Diversos documentos normativos han hecho énfasis en la necesidad de contar con diagnósticos que justifiquen la intervención de un programa o política pública, por ejemplo, los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, a fin de contar con evidencia de la contribución del programa al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad, las previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios. Por ello, el Coneval, elaboró el documento denominado “Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos”, en el cual se especifica que un diagnóstico deberá incluir, entre otros, la identificación y descripción del Problema, los objetivos, la cobertura, el diseño de la intervención y el presupuesto requerido.

Si bien dicho documento publicado por el Coneval es obligatorio para los programas presupuestarios nuevos o aquellos que realicen cambios mayores, se considera de la mayor utilidad que el Programa Proequidad cuente con un diagnóstico de características semejantes. El documento toma como base la MML pero incluye diversos elementos adicionales, por lo cual el resultado de la presente asesoría puede ser el punto de partida para contar con un documento sólido que justifique la existencia, estrategia de intervención, cobertura y presupuesto de Proequidad.

8. Relatoría de la asesoría

La asesoría se llevó a cabo con la colaboración de las y los siguientes participantes:

Participante	Cargo/Área
Paula Soto Maldonado	Directora de Participación Social y Política
Anabel Rangel Juárez	Subdirectora de Participación Social
Lilia Verónica Campos Torres	Jefa de Departamento de Participación Social
Magaly Preciado Reyes	Jefa de Departamento de Participación Social
Mónica Rodríguez Jiménez	Subdirectora de Evaluación de Programas Institucionales
Jorge Alberto Cuellar Pérez	Jefe de Departamento de Operación Evaluativa
Teresa Jácome del Moral	Directora de Documentación e Información

Con las y los participantes anteriormente señalados se realizaron ejercicios dinámicos durante 3 sesiones consecutivas en donde cada uno de ellos aportaba ideas y buenas prácticas desde su punto de vista y experiencia durante la planeación, operación y evaluación del Programa Proequidad.

ASESORÍA 1. Introducción a la Metodología de Marco Lógico

A través de una serie de preguntas estratégicas sobre el Programa y del intercambio de ideas entre las y los participantes se dio lugar a una lluvia de ideas para definir el problema central que se desea atender con la intervención del programa.

Las tres áreas involucradas (responsable de la operación, evaluación y documentación e información) definieron, de manera consensuada, el principal problema que enfrentan las OSC para desarrollar exitosamente proyectos con perspectiva de género. Asimismo, se definieron de manera conjunta tanto las causas como los efectos de dicho problema.

En lo que se refiere a los principales efectos, existe un vacío y desvinculación entre las acciones de la sociedad civil organizada, las acciones del gobierno federal en el marco de la Política Nacional de Igualdad.

ASESORÍA 2. Introducción a la Matriz de Indicadores para Resultados

Con la información previamente definida y contenida en el árbol del problema, fue posible definir los elementos principales de la lógica vertical de la MIR. En este sentido, se utilizó la redacción sugerida en los documentos normativos de la MML para elaborar el resumen narrativo a nivel de fin, propósito y componente.

Para el resumen narrativo a nivel de fin, se utilizaron los objetivos definidos en el Proigualdad, tal y como lo señalan los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En particular, las y los participantes acordaron que el Programa Proequidad está alineado al objetivo transversal 1: alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres.

El Propósito, deriva en un resumen narrativo que hace énfasis en dar solución al problema que tienen las OSC para lograr incidir en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Para el resumen narrativo de los componentes se tomaron en cuenta las dos modalidades de apoyo que tiene el Programa Proequidad para el beneficio de OSC que buscan la incidencia anteriormente señalada; es decir, los apoyos que se otorgan para el desarrollo propio de los proyectos y el fortalecimiento de las OSC en materia institucional.

Por último, el resumen narrativo correspondiente a las actividades determina los procesos a nivel de gestión que se deben realizar para poner en marcha el Programa Proequidad.

Para finalizar, se definieron los riesgos que enfrentan las OSC y el personal que opera el Programa Proequidad, y que pueden afectar directamente el cumplimiento de los objetivos para cada nivel.

ASESORÍA 3. Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

La última sesión de la asesoría las y los participantes aportaron las ideas necesarias y conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores para definir los elementos de la lógica horizontal de la MIR, en específico, los indicadores que serán utilizados para la medición los resultados de las diferentes acciones realizadas para cada nivel de la MIR.

Nuevamente se hizo referencia al Proigualdad para determinar el indicador a nivel de Fin. Para el resto de los niveles (propósito, componente y actividad) se utilizaron indicadores sugeridos en el proyecto “Análisis de las características y operación del Programa Proequidad y de las experiencias de las OSC”, y otros tantos fueron definidos con base en las actividades diarias de la unidad responsable de la operación del programa.

9. Memoria fotográfica



Corporación Rimisp

Yosemite 13, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03810
 Tel: + (52) 55 5096 6592 E-mail: rep_mexico@rimisp.org • Internet: www.rimisp.org



Corporación Rimisp

Yosemite 13, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03810
 Tel: + (52) 55 5096 6592 E-mail: rep_mexico@rimisp.org • Internet: www.rimisp.org



Corporación Rimisp

Yosemite 13, Colonia Nápoles, Delegación Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03810
 Tel: + (52) 55 5096 6592 E-mail: rep_mexico@rimisp.org • Internet: www.rimisp.org

10. Glosario de términos

Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas
DGEDE	Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico
DGTPG	Dirección General de Transversalización de la Perspectiva de Género
DPSP	Dirección de Participación Social y Política
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
Indesol	Instituto Nacional de Desarrollo Social
Inmujeres	Instituto Nacional de las Mujeres
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PEG	Perspectiva de Género
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
Proigualdad	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público

11. Referencias bibliográficas

- Análisis de las características y operación del Programa Proequidad y de las experiencias de las OSC (2015). COCOA Services S.C. Autor: Claudia Mir.
- Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil disponible en www.corresponsabilidad.gob.mx/
- Encuesta Nacional de la Dinámica de las Relaciones de los hogares en México (2011). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados
- Metodología de Marco Lógico-Boletín 15 (2004). Instituto Latinoamericano Y Del Caribe De Planificación Económica Y Social.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2008-2012