

Producto 3: Informe Ejecutivo de la
Evaluación de Procesos del Pp P010
“Fortalecimiento de la Igualdad
Sustantiva entre Mujeres y Hombres”

Evaluación de Procesos del Programa
Presupuestario P010 Fortalecimiento de la
Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres,
del Instituto Nacional de las Mujeres

EPADEQ

Resumen ejecutivo

En este documento se presentan los resultados Finales de la Evaluación de Procesos del programa presupuestario P010 “Fortalecimiento de la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres” (Pp P010) implementado por el Instituto Nacional de las Mujeres, el cual fue creado en 2008.

De acuerdo con documentos oficiales del INMUJERES, el problema público al que responde el Programa es que “el Estado mexicano no ha logrado garantizar y proteger los derechos humanos de las mujeres y las niñas para erradicar las distintas formas de discriminación contra ellas.” (Inmujeres, 2017, pág. 5), estableciendo en su Matriz de Indicadores (MIR) que el Fin que persigue es “Contribuir a varios objetivos¹ mediante la instrumentación de acciones de coordinación institucional para alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres”. (MIR del Pp P010, 2017)

Desde la creación del Pp P010 el INMUJERES sustenta en el mismo, gran parte de las acciones institucionales de carácter sustantivo que lleva a cabo, existiendo además de éste sólo un Pp que despliega acciones de ese tipo, el *S010 Fortalecimiento de la Transversalidad de la Perspectiva de Género*.² En tanto que los otros dos programas existentes, el *M001 Actividades de Apoyo Administrativo* y el *O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y el Buen Gobierno*, tienen como fin objetivos de carácter administrativo.

El hecho de que el Pp P010 agrupe casi todas las acciones sustantivas del INMUJERES hace que sea muy complejo armonizarlas, cohesionarlas y dirigirlas como procesos o subprocesos concatenados en un mismo macroproceso, pues si bien todas están alineadas al mismo Fin, el Propósito, que de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML) corresponde al objetivo directo que se propone alcanzar por cada Programa, no necesariamente es directamente compartido por todas las acciones o actividades institucionales que integran este Pp. De acuerdo con la MIR 2017, dicho propósito es: Las dependencias y entidades de la Administración Pública implementan políticas públicas con perspectiva de género en coordinación con el sector privado y con las organizaciones

¹ Cabe señalar que la alusión a “varios objetivos” está en la redacción del FIN debido a que al momento de “registrar” el vínculo del Programa con más de un objetivo del PROIGUALDAD en el PASH, éste de manera automática emite ese texto, el cual posteriormente no puede ser modificado.

² Todo el presupuesto de este Pp se destina a terceras instancias y de hecho los gastos indirectos con los que opera se programan en el Pp P010.

de la sociedad civil; si bien todas las actividades contempladas en la MIR contribuyen de alguna manera a que las dependencias y entidades de la Administración Pública o el sector público o las organizaciones de la sociedad civil implementen acciones públicas con perspectiva de género, no todas se orientan a la implementación de políticas públicas con perspectiva de género de manera coordinada entre los tres sectores. Por ello no es posible afirmar que todas están alineadas a su consecución, por ejemplo, en el caso del Programa Proequidad las acciones se dirigen a fortalecer el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil pero no a que las dependencias de la Administración Pública implementen políticas públicas con perspectiva de género en coordinación con ellas.

En ese sentido, la agrupación funcional de sus distintos elementos hace en extremo difícil su diseño y operación como un conjunto de acciones sistemáticas, coherentes y complementarias que contribuyen a la consecución de su objetivo a nivel de propósito. Aún más difícil resulta su integración operativa mediante la concatenación de procesos, pues cada una de las acciones institucionales que lo integran están gestionadas por áreas administrativas distintas y, como se verificó a detalle en el desarrollo de la evaluación, los procesos que se llevan a cabo en cada una no están interconectados, más bien transitan de manera paralela, con objetivos, destinatarios, entregables y subprocesos que siguen un curso particular en cada caso, existiendo pocos vasos comunicantes en términos del flujo de actividades y producción de insumos y productos.

Otro factor que hace difícil su conceptualización y operación como una acción programática unitaria es que el Pp carece de una norma reglamentaria específica que le dé unicidad y coherencia conceptual, normativa y programática, carencia que ha subsistido desde su creación, pues no cuenta con un documento rector.

No obstante este contexto, los procesos del Pp P010 se ejecutan en términos generales de manera eficaz, suficiente, oportuna y pertinente, lo cual representa una fortaleza en el cumplimiento de los objetivos tanto del Programa como del propio INMUJERES, al ser este Programa el que concentra la mayor parte de las actividades institucionales, como ha sido señalado con antelación.

En el proceso de evaluación se identificaron fortalezas, buenas prácticas, así como áreas importantes de mejora y cuellos de botella los cuales deberán ser subsanados a fin de incrementar la eficacia y calidad de sus procesos así como de los productos y servicios generados.

En el documento que se presenta se señalan con claridad estos aspectos de cada uno de los procesos evaluados, resaltando en esta síntesis las siguientes áreas de oportunidad que son identificadas para el Programa en su conjunto:

- 1) Como ha sido señalado, el Pp P010 no fue diseñado como un programa que surja para la atención de un problema público particular y que sea resultado de una definición estratégica respecto de la mejor forma para atenderlo; este Programa está definido a partir de la suma de diversas actividades, programas o fondos institucionales que si bien están alineados al Fin que persigue el INMUJERES, responden cada uno de ellos a necesidades y problemas públicos específicos y diferentes, están coordinados por unidades administrativas independientes, además de que no se integran en un mismo macroproceso ni se vinculan entre sí. Esta situación se ve reflejada en las inconsistencias que muestran los documentos en que se plasma su diseño, como la MIR, la cual no observa una adecuada lógica vertical. Estos aspectos necesariamente repercuten en el diseño y ejecución de los procesos, pues no existen vinculaciones o sinergias, además de que se ubican en un mismo nivel de gestión y jerarquía operativa actividades y acciones institucionales de diferentes órdenes y envergaduras.
- 2) Actualmente el INMUJERES no cuenta con un mecanismo institucional mediante el cual se sancionen y formalicen los procesos, subprocesos y en su caso macropocesos que se llevan a cabo en la institución, lo cual ha generado que existan grados muy distintos de formalización y de institucionalización de los mismos; algunas áreas administrativas dueñas de los procesos cuentan con documentos en los cuales se plasman o diagraman, con variaciones metodológicas importantes, sus procesos o subprocesos, pero otras no cuentan con ellos o son muy incipientes. Si bien en la operación cotidiana los equipos de trabajo funcionan con relativa estandarización en la ejecución de dichos procesos, esto es más producto de la consolidación de dichos equipos que de la adecuada institucionalización de los procesos.
- 3) Pocas áreas cuentan con sistemas de información que permitan una adecuada estandarización, integración y administración de información, lo cual además de implicar retrabajos para la generación de información, genera limitaciones en la eficiencia del trabajo y resta certeza en la información generada.

- 4) Una constante en la mayoría de las áreas responsables de los procesos es la insuficiencia de personal para llevar a cabo las distintas actividades programadas con la oportunidad necesaria. Si bien los equipos hacen lo posible por que ello no afecte sustantivamente la calidad de los productos sí implica en algunos casos, como se muestra a detalle en la evaluación, retrasos y en otros una limitación en la cantidad de servicios generados y sobre carga de trabajo para el personal.

Ante estas áreas detectadas, se realizan las siguientes recomendaciones de aplicación para el conjunto del Programa, haciendo hincapié en que en el documento se plasman recomendaciones específicas para cada uno de los procesos:

- 1) Reestructurar el Pp P010 a fin de integrarlo efectivamente como un programa articulado, para lo cual se recomienda que se valore reorganización de los procesos con base en la readecuación de su MIR, así como la conveniencia de excluir algunos procesos de este Programa, que en sí mismos pueden constituir un Programa independiente como es el caso de Proequidad.
- 2) Instrumentar un mecanismo institucional mediante el cual se coordine la elaboración, sanción y formalización de los procesos, subprocesos y en su caso macropcesos que se llevan a cabo en el INMUJERES.
- 3) Implementar sistemas de información por proceso que permitan una adecuada estandarización, integración y administración de información. En esta misma línea, valorar la conveniencia de diseñar sistemas integrados que permitan registrar y administrar información de diversos procesos que pueden compartir información, como son los casos de planeación y monitoreo o capacitación y certificación.
- 4) Llevar a cabo una revisión organizacional del número de personas que operan cada uno de los procesos a fin de hacer los ajustes necesarios para garantizar la generación de productos y servicios con la oportunidad y calidad necesarias, sin que ello implique un desgaste laboral tan alto.