



ENTREGABLE 3 DE LA EVALUACIÓN DE
PROCESOS AL PROGRAMA S010
FORTALECIMIENTO A LA
TRANSVERSALIDAD DE LA PERSPECTIVA
DE GÉNERO

INFORME FINAL

Aleida Salguero Galdeano
Celeste Molina
Gerardo Franco Parrillat
Esteban Guijarro

PRODUCTO 3

12 de octubre de 2018

CONAMER ¹	Comisión Nacional de Mejora Regulatoria
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CAJ	Coordinación de Asuntos Jurídicos
CDM	Centros para el Desarrollo de las Mujeres
CVP	Comisión para la Validación de Proyectos
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas
DGEIYFG	Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género
DGAEIS	Dirección General de Autonomía y Empoderamiento para la Igualdad Sustantiva
DOF	Diario Oficial de la Federación
DPNIEFM	Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios
ICRI	Indicador construido para medir las condiciones rumbo a la igualdad
IMEF	Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas
IMM	Instancias Municipales de las Mujeres
Inmujeres	Instituto Nacional de las Mujeres
MAM	Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PAE	Programa Anual de Evaluación
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
PATCS	Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PETCS	Programa Estatal de Trabajo de Contraloría Social
PFTPG	Programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género

¹ Con fecha del 18 de mayo de 2018 se promulga la Ley General de Mejora Regulatoria, que entre otros, transforma a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) en Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER).

PND	Plan Nacional de Desarrollo
Proigualdad	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.
ROP	Reglas de Operación
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAC	Sistema Integral de Armonización Contable
SIAF	Sistema de Administración Financiera Federal
SICS	Sistema Informático de Contraloría Social
SICOP	Sistema de Contabilidad-Presupuesto
TESOFE	Tesorería de la Federación
TdR	Términos de Referencia

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) surge como programa sujeto a Reglas de Operación en 2010 y en 2013 se fusiona con el Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres, conservando el nombre de PFTPG. Las Reglas de Operación (ROP) 2018 plantean el objetivo general de contribuir a que los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres (MAM) promuevan la incorporación de la perspectiva de género en el marco normativo, en los instrumentos de planeación, programáticos, así como en las acciones gubernamentales para implementar la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres en las entidades federativas, en los municipios y en las delegaciones de la Ciudad de México, mediante su fortalecimiento institucional. Para ello, el PFTPG facilita el acceso a de los MAM a subsidios mediante la implementación de ocho procesos operativos detallados en las ROP 2018 y en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género: 1. Elaboración de Reglas de Operación, 2. Presentación y revisión de la documentación jurídica y del proyecto, 3. Revisión y validación del proyecto, 4. Suscripción de convenios, 5. Dispersión de recurso, 6. Seguimiento a la ejecución, 7. Cierre de proyectos y, 8. Reintegro de recursos. La evaluación analiza cada uno de ellos, los mapea y los complementa con los procesos establecidos en los Términos de Referencia (TdR).

En la evaluación se utilizó un enfoque cualitativo que permite valorar si el PFTPG lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente para el logro de las metas y objetivo y si contribuye al mejoramiento de la gestión, la evaluación se realizó con un enfoque cualitativo, mediante análisis de información en gabinete y trabajo en campo. El trabajo de campo se realizó tanto en las oficinas del Inmujeres, como en una muestra de IMEF e IMM. En las oficinas del Inmujeres se entrevistaron a más de 20 servidoras y servidores públicos relacionados con todos los procesos, mientras que la muestra de trabajo de campo incluyó 9 entidades federativas donde

se entrevistó a profundidad a 80 personas, de 9 IMEF y de 37 IMM. Las valoraciones a los procesos del PFTPG se presentan a continuación.

La Planeación se conforma por los subprocesos de actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), programación y presupuesto y, elaboración de Reglas de Operación (ROP).

La actualización de la MIR no se encuentra en el Manual de Procedimientos del programa, sin embargo, se realiza bajo la coordinación de la Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género (DGEIYFG), con base en las recomendaciones de las evaluaciones externas y el proceso de aprobación de indicadores del CONEVAL. En los años recientes el mayor involucramiento de la DGEIYFG en el proceso de actualización de la MIR ha mejorado el nivel de coordinación entre las áreas y que el proceso fluya de mejor manera.

El proceso de programación y presupuesto no se encuentra en el Manual de Procedimientos, pero está a cargo de la DPNIEFM, la cual, con base en el techo presupuestal, realiza una prospectiva sobre los montos que se otorgarán por modalidad de apoyo. A su vez, elabora el calendario de actividades y plazos según se establece en las ROP.

Para la Elaboración de Reglas de Operación y su Difusión, se cuenta con el Manual de Procedimientos que consideran las propuestas del personal de la DPNIEFM y de las IMEF e IMM (a través de la encuesta de satisfacción). La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) revisa, emite comentarios y da la autorización correspondiente. La Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) emite el dictamen regulatorio correspondiente y, finalmente, se publican en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y se difunden en la página web del Inmujeres, en el Portal de Obligaciones de Transparencia, en las redes sociales del Instituto, además de enviar por correo electrónico las ROP a los MAM que han participado anteriormente. La participación de actores externos (SHCP y CONAMER) puede constituir un cuello de botella pues, sin importar con qué tanta antelación se inicie el proceso al interior del Inmujeres la publicación se realiza cerca del 31 de diciembre de cada año. En el

trabajo de campo se encontró que “las reglas de operación usan mucho lenguaje técnico” y se requiere capacitación para conocer a fondo los criterios de implementación.

La solicitud de apoyos está incluida en el procedimiento de recepción y registro de proyectos e inicia con la captura de datos generales por los MAM en la Plataforma e-transversalidad para posteriormente incluir la documentación jurídica de los MAM y la documentación propia del proyecto. Concluido el plazo, la CAJ y la DPNIEFM revisan la información, en el ámbito de su competencia. Todo ello implica aproximadamente 1,200 expedientes, con personal limitado (tanto en los solicitantes, como en las asesoras), en ocasiones con personal que no cuenta con los conocimientos tecnológicos y metodológicos necesarios (principalmente en los MAM) y con tiempos muy cortos, lo cual constituye el cuello de botella más importante. Para los MAM, las “asesoras” del programa son un factor crítico de éxito, por lo que la reestructuración en la DPNIEFM a cargo de operar el programa ha generado confusiones y malestar en los MAM. El proceso continúa con la atención de las observaciones y/o recomendaciones y la notificación de cumplimiento o incumplimiento del proyecto.

El proceso de selección de beneficiarios corresponde a la revisión y validación de proyectos inicia con la convocatoria e instalación de la Comisión para la Validación de Proyectos (CVP) que revisa que cumplan con lo establecido en las ROP y valida que los proyectos estén elaborados con perspectiva de género, tengan coherencia técnica y financiera, además que se vinculen con al menos uno de los objetivos específicos del Programa. La CVP puede validar el proyecto, validarlo con recomendaciones o no validarlo². El MAM proponente tiene un lapso muy corto para atender las recomendaciones. Las actividades ordinarias que las integrantes de la CVP tienen y el tiempo disponible para la revisión y atención a recomendaciones constituyen un área de mejora, por lo que resulta estratégica la asesoría en la recepción y registro de proyectos, del proceso anterior.

² Para la modalidad I los resultados pueden ser: validado y validado con ajustes, para las modalidades II y III los resultados pueden ser: validado y no validado.

La entrega de apoyos incluye dos procedimientos: Suscripción del Convenio Específico de Colaboración con los MAM y Dispersión del recurso.

Para la Suscripción de Convenios Específicos de Colaboración con los MAM, el Manual de Procedimientos inicia con la elaboración del instrumento, generalmente durante el primer trimestre del año. Posteriormente, la CAJ lo envía para su formalización. Hasta 2017 se signaban dos tipos de convenios: con las IMEF y con IMM, pero en 2018, como resultado de una auditoría, se incorporó la Suscripción de del Convenio del Gobierno del Estado. La incorporación de este nuevo convenio implicó, un trámite distinto, en ocasiones complejo y, sobre todo, que modificó las relaciones entre la IMEF y las IMM e incluso de las tesorerías con las IMM.

La Dispersión de Recursos a los MAM se encuentra descrita en el Manual de Procedimientos, que debe actualizarse debido a las modificaciones resultado de la auditoría antes mencionada. Mientras se formalizan los convenios, las IMEF cargan la documentación bancaria y fiscal de las tesorerías o dependencias homólogas de las entidades federativas, la cual es revisada y validada en la Plataforma. Una vez validada, se incorpora a los sistemas informáticos contables federales y se realiza la transferencia a las cuentas bancarias específicas. En el trabajo de campo se observó que hubo atrasos en la recepción de recursos en las tesorerías y en la transferencia de estas a los MAM beneficiados, principalmente por los trámites legales requeridos para realizar dichas transferencias. Esto afecta el periodo planeado de ejecución de los proyectos.

Para el PFTPG, el seguimiento y monitoreo de apoyos se sustenta en dos procedimientos: Seguimiento a la ejecución y Cierre de proyectos.

Según el Manual de Procedimientos, el proceso de seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados del PFTPG inicia con la captura del avance físico financiero en la Plataforma e-transversalidad. Durante su ejecución, se pueden realizar modificaciones al proyecto. El Inmujeres brinda asesoría a los MAM y puede realizar visitas de seguimiento, aunque las restricciones presupuestales lo han limitado y la asesoría ocurren en el marco de las visitas de seguimiento, lo que limita su

oportunidad. Cuando no se devenguen los recursos, estos son devueltos a la Tesorería de la Federación (TESOFE). El elemento clave para el desarrollo y acompañamiento de los proyectos, es la relación de comunicación que se logre entre el personal del Programa y las responsables de la ejecución del proyecto.

El proceso de cierre de proyectos, descrito en el Manual de Procedimientos, establece que, al finalizar el año, los MAM deben capturar y adjuntar en la Plataforma e-transversalidad la información para el informe de cierre, así como los productos (documentos meta) para que sean revisados. Los MAM refieren la entrega de productos heterogéneos en cuanto a forma y contenido, conforme obtienen experiencia, son capaces de exigir mejores productos y comprobaciones a las consultorías que los apoyan, sin embargo, nuevamente es muy importante la relación entre las asesores del Programa y las responsables de la ejecución del proyecto.

La contraloría social se implementa solamente en la modalidad III y de acuerdo con la normatividad vigente publicada por la SFP en la materia, da inicio con la elaboración del PACS, la Guía operativa, el Esquema y calendarios de Contraloría social por parte del Inmujeres. Con base en estos documentos cada IMEF elabora su Plan Estatal de Contraloría Social y designa un enlace responsable. La conformación de los comités de Contraloría Social corresponde a las IMEF, para ello convoca a las titulares de las IMM, así como al personal y usuarias del CDM, les brinda información sobre el tema. Las usuarias del CDM propondrán y elegirán por votación a las tres integrantes del comité, mismo que será capacitado y acompañado por el enlace asignado para cumplir con sus funciones. El comité debe realizar al menos dos reuniones durante el año fiscal, adicionales a la de conformación y cierre de proyecto, realizar las minutas correspondientes y registrarlas en el SICS . Se identifican asimetrías en las acciones que realizan los comités y no hay parámetros para saber si estos comités han mejorado la operación de los CDM. El enfoque de contraloría social impulsado por la SFP con base en beneficiarios directos limita su aplicación y sería de mayor utilidad, por ejemplo, un observatorio de Organizaciones de la Sociedad Civil, respecto de los resultados del Programa en las IMEF e IMM.

Para conocer la satisfacción de los MAM beneficiados existen dos mecanismos, el primer mecanismo es la presentación de quejas o denuncias y el segundo es una encuesta de satisfacción que se aplica al término del ejercicio fiscal. De las entrevistas se identificó que en el Inmujers no se han recibido quejas y los MAM no consideran útil la encuesta, sin embargo, algunas IMM manifestaron su preocupación para las consultorías impulsadas desde las IMEF y las presiones de sus municipios en temas de adquisiciones, como temas susceptibles de atenderse.

El monitoreo de las acciones del programa se realiza principalmente con base en los indicadores de su MIR para el reporte en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), cumpliendo con los calendarios establecidos por la dependencia. No obstante, los indicadores no permiten dar seguimiento a la operación, por lo que se han tratado de desarrollar algunas alternativas como crear un tablero de control y generar semáforos en la plataforma e-transversalidad. También se realiza el monitoreo del PFTPG a través de tres indicadores incluidos en el Programa Anual de Trabajo (PAT) del Inmujeres, uno de ellos incluido en la MIR y otro más relativo a la mecánica operativa del programa incluida en las ROP.

El proceso de evaluación es coordinado por la DGEIYFG y da cumplimiento al *Programa Anual de Evaluación* y utiliza las recomendaciones para mejorar el programa. Se ha desarrollado una agenda de evaluación propia pero ésta se ha visto limitada por restricciones presupuestales.

La Plataforma e-transversalidad, si bien acompaña todo el proceso, sistematiza la información, agiliza la recepción de los documentos y facilita su revisión, ha causado malestar entre las y los usuarios, principalmente en los MAM, debido a fallas constantes y cierres temporales.

La relación entre el personal del Inmujeres y los enlaces en los MAM es quizá el aspecto en que debe ponerse mayor atención. Se encontraron comentarios muy positivos sobre el acompañamiento del programa a los MAM, pero también se encontraron aspectos que deben ser atendidos. Contar con personal bien calificado y dispuesto es un factor crítico para el éxito del programa.

Finalmente, además del acompañamiento, los MAM señalan la importancia de contar con talleres de capacitación que acompañen el ciclo operativo desde conocer y expresar sus dudas desde las reglas de operación, hasta los trámites para el cierre de proyectos.

CHILE

Huelén 10, 6to Piso
Providencia | Santiago
(+56 2) 2236 4557

COLOMBIA

Calle 75 8-34, 2do
Piso | Bogotá
(+57 1) 383 7523

ECUADOR

Pasaje El Jardín No.171 y Av. 6 de Diciembre
Ed. Century Plaza II. Piso 3. Of. 7 | Quito
(+593 2) 500 6792

MÉXICO

Tlaxcala 173, Hipódromo, Delegación
Cuauhtémoc, C.P. | Ciudad de México
(+52 55) 5096 6592

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ÍNDICE.....	11
INTRODUCCIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA S010.....	16
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO	23
2.1. Enfoque metodológico y herramientas	23
2.2. Metodología por procesos incluido en el Manual del Procedimientos.....	28
2.3. Diseño muestral	31
2.3.1. Consideraciones generales	31
2.3.2. Diseño y tamaño de la muestra analítica.....	36
2.4. Estrategia del Trabajo de Campo.....	41
2.4.1. Actores clave a entrevistar	41
2.4.2. Agenda del Trabajo de Campo.....	46
2.5. Resultados del Trabajo de Campo.....	51
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA S010	52
3.1. Equivalencia de Procesos con el Modelo General de Procesos	52
3.2. Descripción y análisis de los procesos del Programa S010	54
3.2.1. Planeación.....	55
3.2.2. Difusión.....	62
3.2.3. Solicitud de apoyo	63
3.2.4. Selección de beneficiarios.....	70
3.2.5. Entrega de apoyos (Suscripción del convenio y dispersión de recursos)	71
3.2.6. Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos.....	81
3.2.7. Contraloría social.....	85
3.2.8. Satisfacción de beneficiarios	87
3.2.9. Monitoreo y evaluación.....	88
3.3. Grado de consolidación operativa.....	93
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS SOBRE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA...	97
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	113
5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	117
5.3. Sistema de Monitoreo	122
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125
Anexo I. “Ficha Técnica de Identificación del Programa”	125
Anexo II. “Ficha de Identificación y equivalencia de procesos”.....	127
Anexo III. “Flujogramas del Programa S010”	129
Anexo IV. “Grado de Consolidación Operativa del Programa”	140
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.	143
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad	160
Anexo VII. Análisis FODA del Programa.....	164
Anexo VIII. Recomendaciones del programa.....	175

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.....	185
Anexo X. Trabajo de campo realizado (Bitácora).....	192
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información.....	201
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación.....	227

Índice de tablas

Tabla 1. Cronograma de Actividades para el desarrollo de la Evaluación.....	30
Tabla 2. Universos de estudios.....	31
Tabla 3. Matriz analítica de las Entidades Federativas.....	35
Tabla 4. Muestra analítica de las Entidades Federativas seleccionadas.....	38
Tabla 5. Muestra de Municipios (con reemplazo).....	39
Tabla 6. Informantes clave por procesos del Programa S010.....	43
Tabla 7. Propuesta de agenda de trabajo de campo con personal del Inmujeres.....	48
Tabla 8. Agenda de Trabajo de Campo en las Entidades Federativas.....	50
Tabla 9. Descripción y equivalencia de procesos.....	53
Tabla 10. Resultados del trabajo de campo.....	194
Tabla 11. Agenda de Trabajo de Campo Final en las Entidades Federativas.....	195
Tabla 12. Participantes y entrevistas por IMEF.....	196
Tabla 13. Participantes y grupos focales por IMM.....	198

Índice de figuras

Figura 1. Modelo General de Procesos.....	52
---	----

INTRODUCCIÓN

En el marco de la Gestión para Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del desempeño implementados por la Administración Pública Federal, el Programa Anual de Evaluación (PAE) que emiten conjuntamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), establece los programas presupuestarios a ser evaluados y el tipo de evaluación al que se someterán. Aunado a ello, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal establecen los diferentes tipos de evaluación que se realizan a los programas presupuestarios, entre los que se encuentra la evaluación de procesos la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

En este contexto, y de acuerdo al PAE 2018, el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) requirió llevar a cabo la “Evaluación de Procesos al Programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género”, a fin de contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales del programa y determinar si los procesos, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

El Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG o Programa S010) es operado por el Inmujeres, y a partir del año 2010 se convierte en un programa presupuestario modalidad S “sujeto a reglas de operación”. El problema de política pública que busca atender es que la mayoría de las políticas públicas estatales y municipales carecen de perspectiva de género y de mecanismos que garanticen su implementación (Inmujeres, 2014). Su población objetivo son las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF), las Instancias Municipales de las Mujeres (IMM) y las unidades administrativas u homólogas a las IMM en las alcaldías de la Ciudad de México, es decir, los mecanismos para el

adelanto de las mujeres (MAM) que cumplan con los requisitos establecidos en las reglas de operación.

La evaluación da cumplimiento a los Términos de Referencia (TdR) establecidos para dicho fin, y en los cuales se definen los objetivos del presente estudio que a continuación se señalan:

Objetivo general:

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del Programa S010 mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del PFTPG, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del PFTPG.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa S010 pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El presente entregable corresponde al informe final de la evaluación y consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta la descripción del Programa S010, el problema de política pública que atiende y el contexto institucional y condiciones en que opera; hace una descripción inicial de los principales procesos operativos y; finalmente presenta su evolución histórica en términos de los bienes y servicios que entrega y el presupuesto para realizarlo.

El segundo capítulo presenta el enfoque y diseño metodológico a utilizar en cada uno de los procesos, así como el cronograma de trabajo planteado para su realización. Incluye también la estrategia de trabajo de campo con los criterios y matriz analítica para la selección de la muestra, la agenda de actividades específica para llevar a cabo el trabajo de campo, incluyendo los informantes clave y los instrumentos a utilizar con cada uno de ellos.

El tercer capítulo presenta una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa S010, con base en la información de gabinete y la recabada en campo. Para ello se considera el “Modelo General de Procesos” de los TdR y la realización de la equivalencia de los procesos específicos para el PFTPG. También se incluye el grado de consolidación operativa del programa que considera ciertos elementos para su valoración.

En el cuarto capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados sobre la operación del Programa S010, derivados del trabajo de campo realizado con los informantes clave del Inmujeres, las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF) y las Instancias Municipales de las Mujeres (IMM). Se presentan los principales problemas detectados en la normatividad, los cuellos de botella, las áreas de oportunidad, y las buenas prácticas detectadas en la operación del PFTPG, así como las amenazas y fortalezas externas del programa identificadas.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta una síntesis de los resultados encontrados durante el desarrollo de la evaluación, así como las recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa con base en el análisis global y específico de la gestión operativa, y con el fin de mejorar dicha gestión e impulsar el cumplimiento de los objetivos del Programa S010.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA S010

El Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) es producto de un proceso de reconocimiento de la importancia que tiene la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y la consecuente necesidad de implementar y fortalecer políticas e instituciones para reducir las brechas de género. Dicho proceso es parte de una discusión y reflexión que tiene lugar a nivel internacional y que se consolida en México mediante la creación del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) en el año 2001, con la finalidad de “promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros; el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural y social del país...” (Inmujeres, 2014).

Bajo este contexto, en 2005 el Inmujeres creó el Fondo de Inicio y Fortalecimiento para las Instancias Municipales de las Mujeres; el cual a partir del 2008 se denominó Fondo para el Desarrollo de las Instancias Municipales de las Mujeres (FODEIMM), en este mismo año se crearon también los Fondos para la Transversalidad de la Perspectiva de Género y de Apoyo a los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en las Entidades Federativas para la Atención Integral de las Mujeres Víctimas de Violencia de Género (Fondo MVVG).

En 2009, se fusionan los Fondos: Apoyo a los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en las Entidades Federativas para la Atención Integral de las Mujeres Víctimas de Violencia de Género y el de Fomento para la Transversalidad de la Perspectiva de Género y se crea en 2010 el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) sujeto a Reglas de Operación.

Cabe mencionar que, en 2013 se fusionan el Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres (FODEIMM) y el Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG), conservando el nombre de PFTPG impulsando acciones que fortalezcan la

incorporación de la perspectiva de género en los instrumentos normativos, de planeación y programáticos en el ámbito local.

A partir de la interpretación que hace el Inmujeres de la transversalidad como un “Método de gestión pública que permite aplicar recursos de distintas esferas a un mismo propósito cuando los objetivos son complejos, traslapan o sobreponen las fronteras organizacionales funcionales o sectorizadas. Es un proceso activo de cambio o transformación de un problema público y un método de gestión que requiere una planeación concertada y coordinada entre agencias, actores y otros, que comparten objetivos, metas y prioridades, lo cual permite generar sinergias para responder con eficacia a los problemas sociales”, así como de la transversalidad de la perspectiva de género, como el “proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales en las instituciones públicas y privadas”, “La transversalidad de la perspectiva de género reconoce que las políticas y programas públicos no son neutrales al género y a su vez, las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres” (Inmujeres, 2017)

Como proceso, la transversalidad de género busca incidir en la toma de decisiones para la reorganización, diseño, mejora, ejecución y evaluación de las políticas públicas (Inmujeres, 2018). Para lograrlo, pretende el fortalecimiento institucional de los MAM mediante el acceso a subsidios y herramientas que contribuyan a robustecer su capacidades organizativas, técnicas y operativas que les permitan desarrollar y promover estrategias de transversalización de la perspectiva de género en la administración pública en sus respectivos niveles de intervención.

El programa permite cumplir con los compromisos internacionales en materia de género, adquiridos por el Estado Mexicano. Asimismo se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en particular a la Estrategia Transversal Perspectiva de Género; y al Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (Proigualdad) 2013-2018, principalmente a los

objetivos transversales 1 “Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuosos de los derechos de las mujeres”, 2 “Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizarles acceso a una justicia efectiva” y 6 “Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional”.

El documento del diagnóstico del PFTPG refiere como problema a atender: “La mayoría de las políticas públicas estatales y municipales carecen de perspectiva de género y de mecanismos que garanticen su implementación” (Inmujeres, 2014).

De acuerdo con las Reglas de Operación (ROP) 2018 el programa tiene el siguiente objetivo general:

“Contribuir a que los mecanismos para el adelanto de las mujeres promuevan la incorporación de la perspectiva de género en el marco normativo, en los instrumentos de planeación, programáticos, así como en las acciones gubernamentales para implementar la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres en las entidades federativas, en los municipios y en las delegaciones de la Ciudad de México, mediante su fortalecimiento institucional.”

Asimismo, refiere los siguientes objetivos específicos:

- Impulsar acciones que promuevan la modificación del marco normativo estatal, municipal y delegacional, para armonizarlo con el nacional e internacional en materia de derechos humanos e igualdad de género.
- Contribuir a la incorporación de la perspectiva de género en los instrumentos de planeación y programáticos en el ámbito estatal, municipal y delegacional.
- Fortalecer las capacidades institucionales de las IMEF, de las IMM y de las unidades administrativas u homólogas a las IMM en las delegaciones de la Ciudad de México, para que promuevan la incorporación de la perspectiva de género en las acciones del gobierno.

- Impulsar acciones coordinadas entre las IMEF y las IMM que permitan la operación de los Centros para el Desarrollo de las Mujeres en las entidades federativas, los municipios y en las delegaciones de la Ciudad de México.

Su cobertura de atención es nacional, al abarcar las 32 entidades federativas, los municipios y delegaciones (ahora alcaldías) de la Ciudad de México.

La población objetivo del programa está compuesta por los mecanismos para el adelanto de las mujeres (MAM), es decir, las IMEF, las IMM y sus homólogas en las alcaldías de la Ciudad de México. La cuantificación de las poblaciones en 2017 es la siguiente (COCOA, 2018):

- Población potencial: 2,490
- Población objetivo: 2,002
- Población atendida: 969

El PFTPG facilita a los MAM el acceso a recursos para el desarrollo de proyectos que contribuyan a la incorporación de la perspectiva de género en el marco normativo, instrumentos de planeación y programación, profesionalización del personal, así como el diseño de medidas especiales de carácter temporal. Los recursos transferidos, tienen el carácter de subsidios por lo que deberán ser ejercidos de acuerdo con la normatividad federal vigente que corresponda. Para acceder a dichos beneficios las IMEF, las IMM y sus homólogas en las delegaciones de la Ciudad de México, deberán cumplir los requisitos indicados en las ROP vigentes y presentar, en el ámbito de sus atribuciones, un proyecto en una de las tres modalidades de participación (estatal, municipal o proyectos coordinados para la operación de Centros para el Desarrollo de las Mujeres). Los proyectos deberán seleccionar al menos uno de los ejes temáticos que a continuación se enuncian:

- Marco normativo en materia de igualdad y no discriminación contra las mujeres.
- Planeación y programación de la política de igualdad
- Acciones para la igualdad entre mujeres y hombres

- Fortalecimiento institucional

Sus principales procesos operativos están detallados en las ROP 2018 y en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género y se presentan brevemente a continuación³.

1. Elaboración de Reglas de Operación:

Este procedimiento incluye la revisión y actualización del contenido de las ROP del PFTPG y sus anexos, y concluye con la publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación y su difusión en el portal de obligaciones de transparencia. Consta de 4 pasos importantes: (i) identificar e integrar las recomendaciones de las instancias ejecutoras, (ii) analizar los aspectos susceptibles de actualización en el proyecto de ROP del siguiente ejercicio fiscal, (iii) Publicar en el Diario Oficial de la Federación y, (iv) verificar la publicación y solicitar su difusión en diversos espacios.

2. Presentación y revisión de la documentación jurídica y del proyecto:

Los MAM son responsables de capturar y adjuntar en la Plataforma e-transversalidad la información y documentación jurídica del MAM y del proyecto. Una vez concluido el plazo para adjuntar los documentos, la Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ) y la Secretaría Ejecutiva a través de la Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM) del Inmujeres se encargan de revisar, validar y notificar mediante correo electrónico a los solicitantes si la documentación es correcta o en su caso presenta observaciones. Finalmente, los MAM atienden las observaciones y/o recomendaciones. Si la Instancia cumple con los requisitos se le asignará un número de folio con base en la fecha y hora en que la Instancia capturó y adjuntó en la Plataforma e-transversalidad la documentación de manera correcta y completa. En caso contrario, se notifica la conclusión de participación.

³ Para 2018, el Manual de Procedimientos del PFTPG se encuentra en proceso de actualización debido a los cambios realizados en las ROP sobre la forma de dispersión de recursos, además de no continuar realizando el procedimiento de Elaboración y Confronta del Padrón de Beneficiarios.

3. Revisión y validación del proyecto:

Los proyectos presentados y que cuentan con número de folio asignado son remitidos a la Comisión para la Validación de Proyectos (CVP). La CVP está integrada por las Direcciones de Área de Inmujeres afines a los ejes temáticos señalados en las ROP, así como por integrantes de los Consejos Social y Consultivo, siempre que no exista conflicto de intereses. La CVP revisa que los proyectos cumplan con los criterios generales y documentación establecidos en las ROP y valida que estén elaborados con perspectiva de género, tengan coherencia técnica y financiera, además que se vinculen con al menos uno de los objetivos específicos del Programa. Una vez concluido el proceso de validación, el Inmujeres notifica el resultado y la DPNIEFM emite los oficios de aprobación de recursos a las Instancias correspondientes.

4. Suscripción de convenios:

La DPNIEFM solicita a la CAJ la elaboración del Convenio Específico de Colaboración y del Convenio del Gobierno del Estado para su suscripción. La CAJ envía los Convenios a las instancias mediante la Plataforma e-transversalidad, quienes lo formalizan e incorporan a la Plataforma e-transversalidad, para su posterior envío en físico. Se firman tres tipos de convenios, i) con los gobiernos estatales, que formalizan tanto el titular del Ejecutivo como el titular de la Tesorería o entidad homóloga para la transferencia y posterior dispersión de los recursos, ii) con las IMEF para la ejecución de los proyectos y iii) con las IMM también para la ejecución de proyectos.

5. Dispersión de recurso:

Este procedimiento aplica a partir de la suscripción del convenio hasta el depósito mediante transferencia a la tesorería o dependencia homóloga en la entidad federativa de los recursos para las tres modalidades. Consta de cuatro pasos importantes: (i) incorporación y validación de la información bancaria y fiscal, (ii) radicación del recurso a las tesorerías de los estados, (iii) notificación de la transferencia y (iv) transferencia de las tesorerías de los estados a los MAM.

6. Seguimiento a la ejecución:

Los MAM, al cierre de cada trimestre, deben capturar la información de avance físico financiero requerida en los módulos correspondientes de la Plataforma e-transversalidad. Durante su ejecución, podrán solicitar la autorización para realizar modificaciones al proyecto, siempre y cuando se realice durante las fechas señaladas en las ROP. El Inmujeres brinda asesoría a las instancias ejecutoras y puede realizar visitas de seguimiento.

7. Cierre de proyectos:

Al finalizar el año⁴, los MAM deben capturar y adjuntar en los módulos de la Plataforma e-transversalidad la información para el informe de cierre, así como los productos (documentos meta) derivados de la ejecución del proyecto y el oficio firmado de entera satisfacción sobre los productos recibidos. La DPNIEFM revisa si la documentación cumple con lo establecido en las ROP y, en su caso, emite las observaciones correspondientes que son atendidos por los MAM. Una vez solventadas las observaciones y, en su caso, realizado el reintegro de recursos, se emite el oficio de terminación.

8. Reintegro de recursos:

Cuando procede, la Instancia Ejecutora debe reintegrar a la Tesorería de la Federación los recursos que no hayan sido devengados al 30 de noviembre del año en curso y los rendimientos bancarios obtenidos⁵. Para ello se captura la información en el Formato para el Reintegro de Recursos no Devengados en la Plataforma e-transversalidad, con lo que se genera la línea de captura correspondiente, se realiza el depósito, y se carga en la Plataforma e-transversalidad el comprobante de pago.

⁴ Para el ejercicio fiscal 2018, el término de la ejecución y del informe correspondiente, se adelantó al último día de noviembre, en vez de diciembre, como se realizaba en los ejercicios fiscales previos. Inmujeres (2018).

⁵ Para 2018, se adelantó el cierre de la ejecución de proyectos al 30 de noviembre, en vez de al 31 de diciembre, como se realizaba en los ejercicios fiscales previos. Inmujeres (2018).

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

2.1. Enfoque metodológico y herramientas

Para valorar si el PFTPG lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente para el logro de las metas y objetivo y si contribuye al mejoramiento de la gestión, la presente evaluación se realizó con un enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo, pretende lograr la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa S010 se realiza mediante un estudio cualitativo que implica, tanto un análisis de la información de gabinete, como trabajo de campo para conocer la manera en que los procesos se ejecutan en la práctica.

Análisis de Gabinete

El análisis de gabinete corresponda al “acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa”⁶.

Se llevó a cabo una revisión del contexto en el que opera el programa S010 y un análisis de su marco normativo a fin de mapear el proceso general de implementación del PFTPG, sus procedimientos, los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen en su ejecución. En primera instancia, los documentos normativos revisados y consultados fueron los siguientes:

- Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

⁶ Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos al Programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (2018).

- Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (Proigualdad) 2013-2018.
- Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres.
- Reglas de Operación 2018 y cambios 2015-2018.
- Manuales de Organización del Inmujeres.
- Manual de Procedimientos del PFTPG.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y reportes trimestrales de avance 2017-2018.
- Programa Anual de Trabajo 2016-2018.
- Bases de datos 2018 de los proyectos aprobados y financiados
- Diagnóstico 2014.
- Evaluación de Consistencia y Resultados 2017-2018.
- Evaluación de Procesos 2013.

Trabajo de Campo

En forma conjunta con el análisis de gabinete, se llevó a cabo trabajo de campo con una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo. El trabajo de campo permitió comparar los procesos operativos en la realidad respecto a su marco normativo, detectar buenas prácticas y cuellos de botella, a fin de señalar áreas de oportunidad para mejorar su gestión y resultados.

Herramientas de investigación

Para ello, se obtuvo información de los actores más relevantes en los procesos operativos del PFTPG, mediante la aplicación de entrevistas y grupos focales. La información obtenida por estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos que permitió la revisión *in situ* de la implementación del programa S010 en cada uno de los niveles de ejecución.

La entrevista es un proceso formal con un objetivo preestablecido que consta, en cualquiera de sus formas, de cinco elementos clave: entrevistador, entrevistado, preguntas, respuestas y registro. Busca obtener información de forma directa de los actores relevantes seleccionados, opiniones, percepciones o creencias por parte de los individuos respecto al fenómeno de estudio. Existen tres diferentes tipos: estructurada, semi-estructurada y no estructurada.

Para la presente evaluación se utilizó una entrevista de tipo semi-estructurada, la cual permite obtener información valiosa del entrevistado cuya actuación tiene efectos sobre la implementación de los procesos del programa, por lo que su percepción personal sobre su área de influencia puede apoyar o refutar teorías iniciales sobre qué es lo que funciona o qué no. Para este tipo de entrevista se elaboró una secuencia de temas sujetos a una guía de preguntas con determinado formato, pero abiertas, dejando espacio para la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. El ritmo de la entrevista lo estableció el entrevistador, que fue uno de los investigadores responsables de la evaluación y quien procuró generar confianza y entendimiento en su interlocutor para lograr que el entrevistado contestara con sinceridad; el hecho de que no existan respuestas correctas incrementó la flexibilidad al abordar los temas, permitiendo que los sujetos relevantes dieran una explicación sustanciosa.

Durante la entrevista el investigador documentó las situaciones que ayudaran a la comprensión de la entrevista y de su contexto, se tomaron notas breves durante y después de la entrevista que pudieran ser reestructuradas posteriormente, con lo que

fue posible hacer un cruce de respuestas para valorar el cumplimiento del objetivo de la entrevista.

En la evaluación se realizaron, además, grupos focales. El grupo focal es un método de investigación colectiva que saca provecho de la variabilidad de los participantes, permite documentar su interacción para obtener información relevante sobre el fenómeno en cuestión. El grupo debe compartir características que permitan homologar los cuestionamientos principales, pero que a la vez gocen de libertad para agregar información de manera individual. Si bien con una entrevista se pueden conocer las ideas o argumentos de una sola persona, con los grupos focales se obtiene información sobre cómo se operan dichas ideas individuales bajo un contexto prefabricado u observado, toda vez que la percepción sobre determinado hecho es distinta entre las personas. La eficiencia de este tipo de herramienta depende de la delimitación del tamaño del grupo, ya que debe procurarse el orden entre las participaciones para disminuir el ruido y no desviarse del objetivo del ejercicio.

La figura clave fue el moderador, en este caso, uno de los investigadores de Rimisp, quien guió al grupo y procuró establecer un ambiente lo suficientemente confiable, para que al igual que en la entrevista individual, las respuestas fueran honestas. El moderador debía conocer a profundidad el tema o temas a tratar, ser flexible con el cambio repentino de tema si es que consideraba que esto enriquecía la investigación, en caso contrario debía tener la capacidad de retomar el rumbo hacia el objetivo principal.

Finalmente, toda vez que los hechos pueden ser distorsionados por los entrevistados con base en su percepción o interpretación, se analizó la pertinencia de utilizar en la evaluación la observación directa, en la que no se participa de ninguna manera en los procesos del grupo a observar, y a través de la cual se documenta el fenómeno social tal y como ocurre. Los hechos se registran tal cual se presentaron, a fin de dar objetividad al proceso y no deformar los resultados.

Se debía detallar el qué y el cómo ocurrió, fortaleciéndose con situaciones, detalles o anécdotas del observador o de los observados. Para plantear una buena observación

se debe definir: el tipo de fenómeno a observar, el contexto de la observación, el objetivo de la observación, la duración de la observación y el sistema de observación (categorial, descriptivo, narrativo o abierto).

El trabajo de campo contempló entonces entrevistas semi-estructuradas a actores clave en la realización de los procesos, así como grupos focales, que se aplicaron tanto a personal del Inmujeres como a personal del conjunto de MAM que fueron seleccionados para conformar la muestra analítica de IMEF e IMM (Ver apartado 2.3.2 Diseño y tamaño de la muestra analítica).

Estudios de caso

En la evaluación también se implementaron estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso. El método de estudio de caso permite investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, estudiar temas en los que las teorías existentes son inadecuadas, estudiar fenómenos desde múltiples perspectivas, explorar en forma más profunda un fenómeno y obtener un conocimiento más amplio de este (Martínez Caraso, 2006). Los estudios de caso permitieron obtener evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado.

De esta manera, con base en el trabajo de campo, se realizaron estudios de caso para el conjunto de Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas e Instancias Municipales de las Mujeres que formaron parte de la muestra analítica, para identificar de manera general la operación del Programa S010 así como aquellas diferencias que se presentaron entre cada uno de los casos observados que permitieron explicar las relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera el programa S010. Asimismo, los multicaso permitieron fundamentar los hallazgos y recomendaciones del presente estudio.

2.2. Metodología por procesos incluido en el Manual del Procedimientos

La evaluación de procesos tuvo como objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa S010 que permitiera valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, así como hacer recomendaciones para la instrumentación de mejoras en la gestión. Para el logro de este objetivo se han descrito previamente los ocho principales procesos incluidos en el Manual de Procedimientos analizado y que se encuentran vigentes en 2018. A continuación, para cada uno de estos ocho procesos se presenta una breve descripción de los análisis de gabinete y el trabajo de campo, el cual fue implementado en la totalidad de IMEF e IMM que formaron parte de la muestra analítica.

1. Elaboración de Reglas de Operación:

La evaluación de este proceso se realizó mediante análisis de gabinete y entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con las principales unidades administrativas del Inmujeres que intervienen en el proceso.

2. Presentación y revisión de la documentación jurídica y del proyecto:

Se contempló tanto análisis de gabinete de la base de datos de proyectos presentados, como la aplicación de entrevistas semi-estructuradas la muestra analítica de los MAM, la cual se detalla en la siguiente sección. También se contemplaron entrevistas con personal de la CAJ y la DPNIEFM del Inmujeres.

3. Revisión y validación del proyecto:

Se aplicaron entrevistas a la muestra analítica de MAM y un grupo focal con los miembros de la Comisión para la Validación de Proyectos. Se realizaron entrevistas con el personal de la DPNIEFM que emite los oficios de aprobación de recursos.

4. Suscripción de convenios:

Se realizaron entrevistas con personal de la DPNIEFM, la CAJ y los MAM seleccionados en la muestra analítica.

5. Dispersión de recurso:

Se analizó la información de gabinete de los soportes documentales sobre la radicación de los recursos, en su caso, y se realizaron entrevistas a personal de la DGAF la CAJ, la DPNIEFM, así como los MAM seleccionados en la muestra analítica.

6. Seguimiento a la ejecución:

Se realizaron entrevistas a los MAM seleccionados en la muestra analítica para contrastar el análisis de gabinete realizado a los avances de seguimiento físico y financiero.

7. Cierre de proyectos:

Se realizaron entrevistas a los MAM seleccionados en la muestra analítica. También se realizaron entrevistas a los responsables del proceso en la DPNIEFM, CAJ y observación directa a los proyectos.

8. Reintegro de recursos:

Se realizó análisis de gabinete de este proceso, así como entrevistas a los responsables de la DPNIEFM y a los MAM seleccionados en la muestra analítica.

Cronograma de actividades

Bajo este diseño metodológico, se realizaron las siguientes actividades para el desarrollo de la evaluación y lograr el objetivo general y los objetivos específicos.

Tabla 1. Cronograma de Actividades para el desarrollo de la Evaluación

Actividades	Junio			Julio				Agosto					Septiembre			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Inicio de los trabajos de la evaluación de procesos del Programa S010.	12															
Reunión inicial para presentación del programa.																
Análisis de la información del programa y redacción del informe correspondiente al Producto 1																
Entrega del Producto 1: Descripción del Programa S010 y Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo.			29													
Emisión de observaciones y recomendaciones por el Inmujeres																
Atención a las observaciones y recomendaciones por el equipo evaluador																
Realización de Trabajo de Campo																
Procesamiento y análisis de la información de trabajo de campo y redacción del informe correspondiente al Producto 2																
Entrega del Producto 2: Descripción y análisis de los procesos del Programa S010 y Hallazgos y Resultados.									10							
Reunión para presentación de resultados del Producto 2																
Emisión de observaciones y recomendaciones por el Inmujeres																
Atención a las observaciones y recomendaciones por el equipo evaluador																
Redacción del informe correspondiente al Informe Final de la evaluación.																
Entrega del Producto 3: Informe final de la evaluación de procesos del Programa S010.																28
Reunión para presentación de resultados finales																
Emisión de observaciones y recomendaciones por el Inmujeres																
Atención a las observaciones y recomendaciones por el equipo evaluador																
Conclusión de la evaluación																

Fuente: Corporación Rimisp.

2.3. Diseño muestral

2.3.1. Consideraciones generales

Para la delimitación del diseño muestral, en esta sección se presentan los elementos a considerar como universos de estudio, marcos muestrales y variables de segmentación para la conformación de la matriz analítica; se presenta su definición teórica y la expresión operativa de estas definiciones en el marco de la evaluación.

Universos de estudio: El universo de estudio o población es el conjunto de elementos sobre los que se desea realizar el estudio y de la cual queremos obtener información. En el caso de la presente evaluación se especificaron tres universos de estudio distintos. La tabla siguiente presenta los universos de estudio de la evaluación y algunos de los atributos que, durante las entrevistas preliminares, se identificaron como atributos clave para la variabilidad de los procesos en los universos de estudio.

Tabla 2. Universos de estudios

Tipo	Atributos
Entidades Federativas IMEF	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en las Entidades Federativas. • Su posición en la Administración Pública Estatal (Secretarías, Institutos y Consejo). • Intensidad de participación municipal en el programa. • Recursos transferidos a la Entidad Federativa en el ejercicio fiscal 2017.
Municipios participantes en el programa IMM	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en los Municipios. • Experiencia de la IMM (años transcurridos desde el cambio de autoridades municipales). • Horizonte de continuidad (años que le quedan a la administración municipal). • Recursos transferidos a la Entidad Federativa en el ejercicio fiscal 2017.
Municipios no participantes en el programa IMM	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en los municipios.

Fuente: Corporación Rimisp, con base en las entrevistas realizadas.

Marco muestral: El marco muestral es la lista disponible que contiene a las unidades de muestreo. Con base en los universos definidos, el marco muestral disponible es el listado de información, lo más exacta posible, sobre las unidades de muestreo. El marco muestral comúnmente contiene a las unidades de muestreo y otras unidades que no forman parte de la población elegible. También es común sólo disponer de un marco muestral para unidades primarias o de segunda etapa, pero no para las unidades últimas de muestreo. En el caso de la presente evaluación, los marcos muestrales de las IMEF y las IMM se encuentran disponibles, pero se requirió solicitar al Inmujeres información de contacto de los informantes clave.

Variables o criterios de segmentación: Con base en las entrevistas realizadas al personal operativo del programa en el Inmujeres, se pudieron identificar algunas variables clave que permitieron segmentar a los universos de estudio en grupos (comúnmente denominados estratos) con mayor variabilidad externa y menor variabilidad interna. También se pudo identificar cualitativamente la importancia de las variables para la operación del Programa S010, variables que se utilizaron como criterios de selección de los integrantes de la muestra que garantizara su variabilidad. A continuación, se presentan los resultados por orden de importancia en la operación del PFTPG:

Años de antigüedad de la IMM: Conforme las personas al frente de las IMM adquieren experiencia en el cargo, presentan mayores habilidades para participar en el PFTPG. Sin embargo, no es posible contar con un marco muestral que contenga información de la antigüedad en el cargo de las titulares y el personal operativo, por lo cual se utilizó como variable *proxy* el año de elección de la autoridad municipal. Ahora bien, debido a los esfuerzos que se realizan por homologar los calendarios electorales entre las entidades federativas, la segmentación se realizó de la siguiente forma:

- Estrato 1: Entidades que tuvieron elecciones en 2015 o antes, es decir, que cuentan con tres o más años de antigüedad.

- Estrato 2: Entidades que tuvieron elecciones en 2016, sin importar el año en que concluirá la administración municipal.
- Estrato 3: Entidades que tuvieron elecciones en 2017, sin importar el año en que concluirá la administración municipal.

Posición de la IMEF en la Administración Pública Estatal: Se identificaron tres tipos de IMEF: Secretarías, Institutos y un Consejo. Los entrevistados consideran que existe una relación muy importante entre la posición que tienen estas IMEF y su participación en el PFTPG, tanto en la calidad de sus propuestas como en sus capacidades operativas para participar. Para el diseño muestral se segmentaron las entidades federativas en dos tipos: Institutos y Otros (Secretarías y Consejo).

Intensidad de participación municipal en 2017: En opinión de las responsables de la operación del PFTPG, existen diferencias en la operación entre entidades con alta participación de sus municipios, participación media o baja. Para elaborar los estratos de estudio se determinó el porcentaje de participación de los municipios de la entidad federativa en el PFTPG; posteriormente se realizó una segmentación en cuatro estratos diferenciando su distancia a la media ponderada nacional (23.8%):

- Estrato 1: Entidades con más de 10 puntos porcentuales por arriba de la media nacional de participación (de 33.8% en adelante).
- Estrato 2: Entidades alrededor de 10 puntos porcentuales de la media nacional de participación (de 13.8 a 33.8%).
- Estrato 3: Entidades con más de 10 puntos porcentuales por abajo de la media nacional de participación (menos de 13.8% en adelante).
- Estrato 4: Entidades sin participación municipal en el PFTPG.

Por necesidades de la implementación de la metodología en campo⁷, se eliminaron del marco muestral nueve entidades federativas con menos de cinco municipios

⁷ Para poder realizar grupos focales con personal de las IMM, se precisaba contar con al menos 5 municipios participantes, por lo cual se consideraron “No elegibles” los estados de Baja California, Baja California Sur, Campeche, Ciudad de México, Colima, Querétaro, Quintana Roo, Sonora y

participantes en el PFTPG. Pero se decidió conservar a Nayarit, para contar con información del Estrato 4.

Recursos transferidos en 2017: En opinión de los operadores del PFTPG, existen diferencias en la operación entre entidades según los recursos que obtienen del programa, por lo que se segmentó en tres estratos:

- Estrato 1: Entidades con más de 12 millones de pesos transferidos en 2017.
- Estrato 2: Entidades con entre 8 y 12 millones de pesos transferidos en 2017.
- Estrato 3: Entidades con entre 4 y 8 millones de pesos transferidos en 2017.

Horizonte de continuidad de la IMM: Los años que le quedan por delante al personal de la IMM afectan la operación del PFTPG, tanto en la calidad de los proyectos, como en la comprobación de estos. Por ejemplo, en opinión de los operadores, en el último año de la administración municipal la comprobación de los recursos baja significativamente. Sin embargo, debido a los esfuerzos que se realizan por homologar los calendarios electorales entre las entidades federativas, 2018 es un año atípico, en el cual existen posibilidades de reelección en algunos estados y las expectativas de continuidad dependían de valoraciones subjetivas, por lo cual no fue posible realizar la segmentación, pero se valorarán los resultados del trabajo de campo.

La tabla siguiente presenta la matriz analítica con la clasificación de las 32 entidades federativas de acuerdo con cada una de las variables o criterios de segmentación. En la próxima sección se presentará la forma en la que dichos criterios fueron utilizados en la selección de la muestra.

Tamaulipas (Ver Tabla 3). Tampoco Nayarit cumple el criterio, sin embargo se decidió conservarla pues es una de las 5 Secretarías de la Mujer, por lo que era importante conservarla en muestra.

Tabla 3. Matriz analítica de las Entidades Federativas

Entidad Federativa	Institución	Fecha de elección del actual ayuntamiento	Estrato antigüedad	Año de conclusión del actual ayuntamiento ^{1/}	Municipios participantes en Modalidad II	Porcentaje Municipios participantes ^{2/}	Estrato Intensidad de participación Municipal ^{3/}	TOTAL Recursos transferidos 2017	Estrato
Aguascalientes	Instituto	05/06/2016	E2	2019	5	45.5%	E1	6,917,384.95	E3
Baja California	Instituto	05/06/2016	E2	2019	1	20.0%	No elegible	4,991,379.68	E3
Baja California Sur	Instituto	07/06/2015	E1	2018	0	0.0%	No elegible	4,839,176.30	E3
Campeche	Instituto	07/06/2015	E1	2018	1	9.1%	No elegible	7,618,436.63	E3
Chiapas	Secretaría	19/07/2015	E1	2018	23	18.5%	E2	14,118,434.41	E1
Chihuahua	Instituto	05/06/2016	E2	2018	11	16.4%	E2	8,239,176.30	E2
Ciudad de México	Instituto	07/06/2015	E1	2018	0	0.0%	No elegible	6,724,346.00	E3
Coahuila de Zaragoza	Secretaría	04/06/2017	E3	2018	7	18.4%	E2	8,209,974.00	E2
Colima	Instituto	07/06/2015	E1	2018	4	40.0%	No elegible	7,018,436.57	E3
Durango	Instituto	05/06/2016	E2	2019	9	23.1%	E2	9,575,140.00	E2
Guanajuato	Instituto	07/06/2015	E1	2018	21	45.7%	E1	12,218,436.57	E1
Guerrero	Secretaría	07/06/2015	E1	2018	12	14.8%	E2	11,723,100.00	E2
Hidalgo	Instituto	05/06/2016	E2	2020	42	50.0%	E1	17,992,096.77	E1
Jalisco	Instituto	07/06/2015	E1	2018	59	47.2%	E1	20,716,000.00	E1
México	Consejo	07/06/2015	E1	2018	59	47.2%	E1	24,318,436.63	E1
Michoacán de Ocampo	Secretaría	07/06/2015	E1	2018	27	23.9%	E2	19,717,967.53	E1
Morelos	Instituto	07/06/2015	E1	2018	17	51.5%	E1	10,003,472.40	E2
Nayarit	Instituto	04/06/2017	E3	2021	0	0.0%	E4	7,140,322.58	E3
Nuevo León	Instituto	07/06/2015	E1	2018	6	11.8%	E3	9,168,441.18	E2
Oaxaca	Instituto	05/06/2016	E2	2018	64	11.2%	E3	26,038,575.00	E1
Puebla	Instituto	07/07/2013	E1	2018	80	36.9%	E1	25,435,131.26	E1
Querétaro	Instituto	07/06/2015	E1	2018	2	11.1%	No elegible	5,539,176.30	E3
Quintana Roo	Instituto	05/06/2016	E2	2018	2	18.2%	No elegible	6,318,436.63	E3
San Luis Potosí	Instituto	07/06/2015	E1	2018	13	22.4%	E2	10,613,110.00	E2
Sinaloa	Instituto	05/06/2016	E2	2018	6	33.3%	E2	8,318,436.56	E2
Sonora	Instituto	07/06/2015	E1	2018	4	5.6%	No elegible	7,623,889.22	E3
Tabasco	Instituto	07/06/2015	E1	2018	6	35.3%	E1	9,464,117.90	E2
Tamaulipas	Instituto	05/06/2016	E2	2018	2	4.7%	No elegible	8,481,000.00	E2
Tlaxcala	Instituto	05/06/2016	E2	2021	27	45.0%	E1	12,329,260.00	E1
Veracruz	Instituto	04/06/2017	E3	2021	38	17.9%	E2	18,267,146.08	E1
Yucatán	Instituto	07/06/2015	E1	2018	32	30.2%	E2	15,139,176.30	E1
Zacatecas	Secretaría	05/06/2016	E2	2018	7	12.1%	E3	9,118,436.63	E2

1/ En algunas entidades federativas existe la posibilidad de reelección, por lo cual esta variable no es útil para la segmentación de la muestra.

2/ Porcentaje respecto del total de municipios en la entidad federativa.

3/ Se consideraron "No elegibles" para la muestra las entidades federativas con menos de 5 municipios participantes en el programa.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Diseño y tamaño de la muestra analítica

Para lograr el objetivo general de la presente evaluación consistente en realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa S010 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras, fue necesario seleccionar una muestra no probabilística de los distintos universos de estudio identificados durante el diseño de la evaluación y explicados en la sección anterior.

Dados los objetivos de la evaluación, el muestreo no probabilístico no es “la segunda mejor opción” sino la mejor opción para obtener una comprensión amplia de los procesos del programa pues permitió obtener información de personas lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador, por esta razón, en la selección de la muestra se privilegiaron las metodologías que permitieron al equipo evaluador encontrar los mejores informantes. El objetivo entonces de la selección de la muestra fue:

Objetivo: Contar con una muestra que permita obtener información profunda y detallada sobre los procesos del Programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.

Para alcanzar el objetivo se realizó la selección de unidades de muestreo en dos etapas. Durante la primera etapa se seleccionaron nueve Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas⁸, en la segunda etapa se seleccionaron cinco Instancias Municipales de las Mujeres en cada entidad federativa seleccionada. A continuación, se presenta la metodología de selección utilizada en cada etapa y los resultados obtenidos.

⁸ El número de entidades federativas corresponde a la propuesta técnica presentada para la evaluación, por su parte, el número de municipios aumentó pues se consideró viable realizar grupos focales en las capitales de las entidades federativas.

Selección de Entidades Federativas: Para la selección de entidades federativas se utilizó como primer criterio la segmentación por Años de antigüedad de la IMM⁹, calculado con base en la fecha de la elección de autoridades municipales. El segundo criterio en orden de importancia fue el tipo de institución de la IMEF, mientras que el tercer criterio fue la intensidad de participación municipal y, finalmente, los recursos transferidos en 2017. Con base en estos criterios se probaron distintas muestras hasta encontrar aquella que cumpliera con las propiedades de variabilidad, triangulación y saturación:

- **Variabilidad:** se seleccionaron estratos que, en opinión de los entrevistados responsables a nivel central, tienen efectos en la operación del programa, tanto entre las entidades federativas, como a nivel municipal.
- **Triangulación:** se seleccionaron las nueve entidades federativas de tal forma que se contara con 3 informantes para cada uno de los segmentos de interés.
- **Saturación:** se obtendrá información de 9 IMEF y aproximadamente 40 IMM.

La siguiente tabla presenta los resultados de la selección. Debe observarse que, para cada variable de segmentación se incluyeron al menos tres observaciones por estrato, excepto en el caso del estrato E3 de recursos 2017, que únicamente está representado por Nayarit. De igual forma, el estrato E4 de intensidad de participación municipal (nula), se incluyó por necesidades de investigación, pero, para fines prácticos, es equiparable al estrato E3 (baja participación). Finalmente, es importante recordar que, a cada entidad federativa seleccionada, corresponde una única IMEF.

⁹ Es importante señalar que la incorporación del criterio de segmentación por años de antigüedad de la IMM se incorporó a nivel estatal pues, en esencia, todos los municipios de la misma entidad son homogéneos en dicha variable.

Tabla 4. Muestra analítica de las Entidades Federativas seleccionadas

Entidad Federativa	Institución	Estrato antigüedad	Estrato Intensidad de participación Municipal	Estrato Recursos 2017
Coahuila de Zaragoza	Secretaría	E3	E2	E2
Guerrero	Secretaría	E1	E2	E2
Hidalgo	Instituto	E2	E1	E1
México	Consejo	E1	E1	E1
Morelos	Instituto	E1	E1	E2
Nayarit	Instituto	E3	E4	E3
Oaxaca	Instituto	E2	E3	E1
Veracruz	Instituto	E3	E2	E1
Zacatecas	Secretaría	E2	E3	E2

Nota: Los colores se utilizan únicamente para facilitar la visualización de los agrupamientos por estrato.

Fuente: Elaboración propia.

Selección de IMM: Para la selección de IMM en cada entidad federativa se propuso seleccionar aleatoriamente 10 IMM a las cuales se les haría la invitación a participar en un grupo focal en la capital del estado, de ellas se seleccionaron de tres a cinco que participarían en el grupo focal. Los detalles del proceso se presentan en la siguiente sección.

La tabla siguiente presenta los resultados de la selección de municipios por entidad federativa. Debe observarse que, cuando en la entidad participaron menos de 10 municipios, se invitaron a todos los participantes. Se consideró una posible tasa de no respuesta del 20% acumulada, es decir, se consideró que podrían asistir aproximadamente 4 municipios por estado. Finalmente, es importante recordar que, a cada municipio seleccionado, corresponde una única IMM.

Tabla 5. Muestra de Municipios (con reemplazo)

Entidad Federativa	Municipio
Coahuila de Zaragoza	Castaños
Coahuila de Zaragoza	Escobedo
Coahuila de Zaragoza	Frontera
Coahuila de Zaragoza	Matamoros
Coahuila de Zaragoza	Múzquiz
Coahuila de Zaragoza	San Buenaventura
Coahuila de Zaragoza	Torreón
Guerrero	Acapulco de Juárez
Guerrero	Alpoyeca
Guerrero	Atenango del Río
Guerrero	Atoyac de Álvarez
Guerrero	Buenvista de Cuéllar
Guerrero	General Canuto A. Neri
Guerrero	Huitzuc de los Figueroa
Guerrero	Iguala de la Independencia
Guerrero	Teloloapan
Guerrero	Tetipac
Hidalgo	Ajacuba
Hidalgo	Atlapexco
Hidalgo	Chilcuautla
Hidalgo	Huejutla de Reyes
Hidalgo	Metztitlán
Hidalgo	Nopala de Villagrán
Hidalgo	San Agustín Metzquititlán
Hidalgo	Tepeapulco
Hidalgo	Tizayuca
Hidalgo	Zacualtipán de Ángeles
México	Acambay de Ruíz Castañeda
México	Atizapán de Zaragoza
México	Chalco
México	Coyotepec
México	Ixtapan de la Sal
México	Melchor Ocampo
México	Papalotla
México	Tejupilco
México	Tlalmanalco
México	Villa de Allende
Morelos	Axochiapan
Morelos	Ayala

Entidad Federativa	Municipio
Morelos	Coatlán del Río
Morelos	Miacatlán
Morelos	Temoac
Morelos	Tetecala
Morelos	Tlayacapan
Morelos	Xochitepec
Morelos	Yecapixtla
Morelos	Zacatepec
Oaxaca	Guadalupe de Ramírez
Oaxaca	San Agustín de las Juntas
Oaxaca	San Ildefonso Sola
Oaxaca	San Juan Mazatlán
Oaxaca	San Miguel Soyaltepec
Oaxaca	San Pedro Juchatengo
Oaxaca	San Pedro y San Pablo Tequixtepec
Oaxaca	Santa Cruz Tacahua
Oaxaca	Santiago Laollaga
Oaxaca	Santo Domingo Ozolotepec
Veracruz	Ayahualulco
Veracruz	Chicontepec
Veracruz	Coscomatepec
Veracruz	Gutiérrez Zamora
Veracruz	Magdalena
Veracruz	Ozuluama de Mascareñas
Veracruz	Tatatila
Veracruz	Tlacotalpan
Veracruz	Totutla
Veracruz	Xalapa
Zacatecas	Guadalupe
Zacatecas	Luis Moya
Zacatecas	Miguel Auza
Zacatecas	Moyahua de Estrada
Zacatecas	Trancoso
Zacatecas	Villa González Ortega
Zacatecas	Villanueva

Fuente: Corporación Rimisp.

El papel de los investigadores y su pericia es muy importante para identificar a los mejores informantes, aprovechar oportunidades, cambiar el rumbo de una entrevista, o eliminar parte de la muestra cuando ya el aporte es marginal al estudio. Una parte

importante de las decisiones serán tomadas en campo, por lo que la información presentada en la tabla 5 es únicamente de referencia, pero los resultados finales se obtendrán después del trabajo de campo. Con estas consideraciones en mente, en la siguiente sección se presenta la estrategia general del trabajo de campo.

2.4. Estrategia del Trabajo de Campo

2.4.1. Actores clave a entrevistar

Para la realización del trabajo de campo, se entrevistaron informantes clave en la ejecución de cada uno de los procesos específicos del PFTPG y de acuerdo a la equivalencia establecida con el Modelo General de Procesos contenido en los TdR (Ver apartado 3.1 Equivalencia del Procesos del Programa S010 con el Modelo General de Procesos). Las y los actores clave corresponden a personal del Inmujeres y de las IMEF e IMM que formaron parte de la muestra analítica.

En el Inmujeres se propuso entrevistar a las y los siguientes actores clave:

- Personal de la unidad responsable de operar el Programa S010 (DPNIEFM)
- Funcionarias de otras unidades responsables relevantes para los procesos como planeación, monitoreo, y evaluación.

En las IMEF se propuso entrevistar a los siguientes actores clave:

- Titular de las Instancias Estatales de las Mujeres (IMEF).
- Coordinadora de la Modalidad I.
- Coordinadora de la Modalidad III.

Finalmente, en las IMM se propuso entrevistar como actores clave:

- Titulares de las Instancias de las Mujeres en los Municipios (IMM).

En la siguiente tabla se presenta la propuesta de informantes clave por proceso del PFTPG:

Tabla 6. Informantes clave por procesos del Programa S010

Modelo General de Procesos	Proceso específico del Programa S010	Informantes clave Propuesta Inmujeres	Informantes clave
Planeación:	Actualización de las ROP Actualización de la MIR	1) Secretaría Ejecutiva 2) Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM) 3) Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ) 4) Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género (DGEIYFG)	1) Marco Antonio Díaz Morales (Director de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios, DPNIEFM). 2) Aldo Cruz Alatríste (Jefe de de Departamento de Promoción para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en entidades Federativas y Municipios, JDPIPNIEMF), Alma Elia Quiroz García (Jefa de Departamento de Seguimiento para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios, JDSIPNIEMF). 3) Pablo Navarrete Gutiérrez (Coordinador de Asuntos Jurídicos), Luis Ángel Borja Alemán (Subdirector Jurídico de Programas Federales), Karen Paola Jardón Martínez (Jefa de Departamento Jurídico de Programas Federales). 4) Ana Laura Pineda Manríquez (Directora General de Estadística, Información y Formación en Género, DGEIYFG), Teresa Jácome del Moral (Directora de Integración, Evaluación e Investigación, DIEI).
Difusión:	Publicación de las ROP en el DOF	1) DPNIEFM 2) Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF)	1) Aldo Cruz Alatríste (JDPIPNIEMF), Alma Elia Quiroz, (JJDSIPNIEMF). 2) Roberto Ceja León (Director de Finanzas).
Solicitud de apoyo:	Presentación y revisión de la documentación jurídica	1) CAJ 2) Enlaces de los MAM 3) Titulares de los MAM	1) Luis Ángel Borja Alemán (Subdirector Jurídico de Programas Federales). 2) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 3) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.

Modelo General de Procesos	Proceso específico del Programa S010	Informantes clave Propuesta Inmujeres	Informantes clave
Solicitud de apoyo:	Presentación y revisión de la documentación del proyecto	1) Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM) 2) Enlaces de los MAM 3) Titulares de los MAM	1) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 2) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 3) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Selección de beneficiarios:	Revisión, validación y aprobación del proyecto	1) Secretaría Ejecutiva 2) DPNIEFM 3) Enlaces de los MAM 4) Titulares de los MAM	1) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 2) Aldo Cruz Alatríste (JDPIPNIEFM). 3) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 4) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Producción, distribución y entrega del apoyo:	Suscripción del convenio	1) CAJ 2) Enlaces de los MAM 3) Titulares de los MAM	1) Pablo Navarrete Gutiérrez (CAJ), Luis Ángel Borja Alemán (SJPF) Karen Paola Jardón Martínez (JDJPF). 2) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM) . 3) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Producción, distribución y entrega del apoyo:	Dispersión del recurso	1) Secretaría Ejecutiva 2) DPNIEFM 3) DGAF 4) CAJ 5) Enlaces de los MAM 6) Titulares de los MAM	1) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 2) Diana Rocío Salazar Rugerío (JDSIPNIEFM). 3) Roberto Ceja León (Director de Finanzas), Ivonne Marcela Quintero Morales (Subdirectora de Tesorería). 4) Luis Ángel Borja Alemán (SJPF) 5) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM) . 6) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Producción, distribución y entrega del apoyo:	Ejecución de los proyectos por los MAM	1) Enlaces de los MAM 2) Titulares de los MAM	1) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 2) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.



Modelo General de Procesos	Proceso específico del Programa S010	Informantes clave Propuesta Inmujeres	Informantes clave
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento) Cierre de proyectos (informes de cierre) Elaboración y confronta del Padrón de Beneficiarios	1) Secretaría Ejecutiva 2) DPNIEFM 3) DGAF 4) CAJ 5) Enlaces de los MAM 6) Titulares de los MAM	1) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 2) Diana Rocío Salazar Rugerio (JDSIPNIEFM). 3) Roberto Ceja León (Director de Finanzas), Ivonne Marcela Quintero Morales (Subdirectora de Tesorería), Ricardo Almeraya Ayala (Jefe de Departamento de Tesorería) 4) Pablo Navarrete Gutiérrez (CAJ) 5) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 6) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Contraloría social:	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los CDM (Modalidad III)	1) DPNIEFM 2) Enlaces de los MAM 3) Titulares de los MAM	1) Erick Apolo Espinosa Solis (JDSIPNIEFM), Miguel Ángel Durán Tecomahua (Enlace). 2) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 3) Titulares de las IMEF, Coordinadoras de modalidad III.
Satisfacción de beneficiarios:	Presentación de quejas y denuncias Encuestas de satisfacción a los MAM	1)Secretaría Ejecutiva 2) DPNIEFM 3) Enlaces de los MAM 4) Titulares de los MAM	1) y 2) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 3) Asesoras/es de Proyecto (Jefas/Jefes de Departamento de la DPNIEFM). 4) Titulares de las IMEF e IMM, Coordinadoras de modalidad I y III.
Planeación, Monitoreo, y Evaluación:	Actualización de la MIR Evaluación interna del programa mediante el seguimiento a los indicadores de la MIR Evaluación externa mediante instancias externas.	1) DPNIEFM 2) Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género	1) Marco Antonio Díaz Morales (DPNIEFM). 2) Ana Laura Pineda Manríquez (DGEIYFG), Teresa Jácome del Moral (DIEI).

Fuente: Corporación Rimisp.

2.4.2. Agenda del Trabajo de Campo

El trabajo de campo se planteó realizar en dos etapas con una duración total de dos semanas. En la primera etapa, se propuso la realización durante una semana de las entrevistas semi-estructuradas y grupos focales a los actores relevantes del Inmujeres. La propuesta de agenda se presenta en la tabla 7.

En la segunda etapa se propuso realizar durante una semana las entrevistas con las titulares de las IMEF, coordinadoras de las modalidades I, y III, y con las titulares de las IMM. De esta manera, la agenda de trabajo en los estados se planeó para realizarse durante un día en cada entidad federativa, en la ciudad capital, en donde se desarrollarían tres entrevistas/grupos focales:

- 1.- Titular de la IMEF (1 hora 30 minutos).
- 2.- Coordinadoras de proyectos modalidad I y III (1 hora 30 minutos).
- 3.- Grupo focal con cinco titulares de las IMM o personas designadas (3 horas).

Se sugirió iniciar las reuniones a las 10:00 horas y concluir a las 18:00 horas, con la finalidad de tener tiempo de regresar ese mismo día a la Ciudad de México o trasladarse al siguiente destino. La agenda de trabajo inicialmente propuesta se presenta en la tabla 8.

Para llevar a cabo el trabajo de campo en los estados y municipios, se requirió del apoyo, tanto del Inmujeres como de las IMEF. Del Inmujeres se requirió el contacto inicial con las IMEF, así como la emisión de notificaciones oficiales, otorgando copia al equipo evaluador para facilitar el trabajo en campo. De las IMEF se requirió contar con un coordinador de agenda con el cual se pudiera realizar los ajustes necesarios a la propuesta presentada por el equipo evaluador, con la finalidad de ajustar tiempos, lugares e informantes. Específicamente de este coordinador de agenda se requirió lo siguiente:

- Concertar una reunión de trabajo con la participación de cinco titulares de las IMM de los municipios presentados en la tabla 5.

- Acompañar los traslados a los lugares establecidos. Si bien el equipo de investigación contó con vehículos para su transporte, se requirió el apoyo de una persona que facilitara la ubicación de los espacios para realizar los grupos focales con titulares de las IMM.
- Permitir las entrevistas sin la participación de funcionarios y funcionarias. En los estudios sociales, la confianza que los entrevistados tengan con los investigadores es fundamental para obtener resultados esperados. Se solicitó al personal que acompañó las visitas que, después de las presentaciones correspondientes, permitiera al equipo de investigación trabajar solo con los entrevistados.

Cabe señalar que, para el estado de Nayarit, se solicitó la presencia de titulares de tres IMM.

Finalmente, los instrumentos de recolección de información que se implementaron durante la etapa de trabajo de campo, así como el formato de consentimiento para participar en las entrevistas y/o grupos focales, se encuentran en el Anexo XI. Cabe señalar que para la elaboración de los instrumentos referidos, se utilizó como referencia la “Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructurada” disponible en la página web del CONEVAL.

Tabla 7. Propuesta de agenda de trabajo de campo con personal del Inmujeres

Área	Cargo	Nombre	Tipo de entrevista	Duración de entrevista	
Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM)	Director de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios	Marco Antonio Díaz Morales	Entrevista individual	Lunes, 3 horas	
	3 Jefes de Departamento de promoción para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios	Aldo Cruz Alatraste	Grupo focal	Lunes, 3 horas	
		2 jefes o jefas a definir por el Inmujeres según disponibilidad			
	3 Jefes de Departamento de seguimiento para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios	Alma Elia Quiroz			
		Diana Rocío Salazar Rugerio			
		Erick Apolo Espinosa Solís			
	Subdirector de promoción para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios	Óscar Fernando Niño Romero			Entrevista conjunta
Subdirectora de seguimiento para la Implementación de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios	Alicia Mejía Dorantes				
Dirección General de Administración y Finanzas	Director de Finanzas	Roberto Ceja León	Entrevista conjunta	Martes, 2 horas	
	Subdirectora de Tesorería	Ivonne Marcela Quintero Morales			

Área	Cargo	Nombre	Tipo de entrevista	Duración de entrevista
Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género	Directora General de Estadística , Información y Formación en Género	Ana Laura Pineda Manríquez	Entrevista conjunta	Miércoles, 2 horas
	Directora de Integración, Evaluación e Investigación	Teresa Jácome del Moral		
Coordinación de Asuntos Jurídicos	Coordinador de Asuntos Jurídicos	Pablo Navarrete Gutiérrez	Entrevista conjunta	Miércoles, 2 horas
	Subdirector Jurídico de Programas Federales	Luis Ángel Borja Alemán		
Comisión para la Validación de Proyectos (CVP)	1 Asesora para la Operación del Modelos de Equidad de Género	A definir por el Inmujeres según disponibilidad	Grupo focal	Jueves, 2 horas
	1 Integrante del Consejo Consultivo			
	1 Integrante del Consejo Social			
	3 Jefas de departamento			

Fuente: Corporación Rimisp.

Tabla 8. Agenda de Trabajo de Campo en las Entidades Federativas

Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes
<p>México: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: 3 investigadores</p>	<p>Hidalgo: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	<p>Morelos: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	<p>Guerrero: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	
	<p>Veracruz: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>		<p>Oaxaca: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>	<p>Nayarit: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>
	<p>Coahuila: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 3</p>		<p>Zacatecas: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 3</p>	

Fuente: Corporación Rimisp.

2.5. Resultados del Trabajo de Campo

El trabajo de campo se desarrolló durante 3 semanas, conforme a lo planeado. En cada entidad federativa se contactó a las enlaces con el Inmujeres y se realizaron entrevistas a profundidad con las titulares, excepto en 3 entidades en que, por cuestiones de agenda y reuniones extraordinarias con el Gobernador, no fue posible realizar la entrevista. No obstante, se lograron las nueve entrevistas grupales con las enlaces, dando un total de 16 entrevistas con 38 personas (titulares y enlaces), con una duración total de casi 20 horas.

Respecto de las IMM la agenda se desarrolló con dos modificaciones menores: Por cuestiones de agenda de las titulares de las IMM en el Estado de México fue necesario programar una nueva visita para realizar en grupo focal en un municipio más próximo a las localidades de residencia de las titulares. Por otra parte, en Nayarit, a pesar de que en 2017 no presentaron municipios apoyados en Modalidad II, se logró tener un grupo focal con 2 municipios con proyectos en ejecución del 2018. Finalmente, se realizaron 9 grupos focales con la participación de 42 personas (Titulares o personal designado de las IMM), de 37 municipios, logrando más de 16 horas de grabaciones.

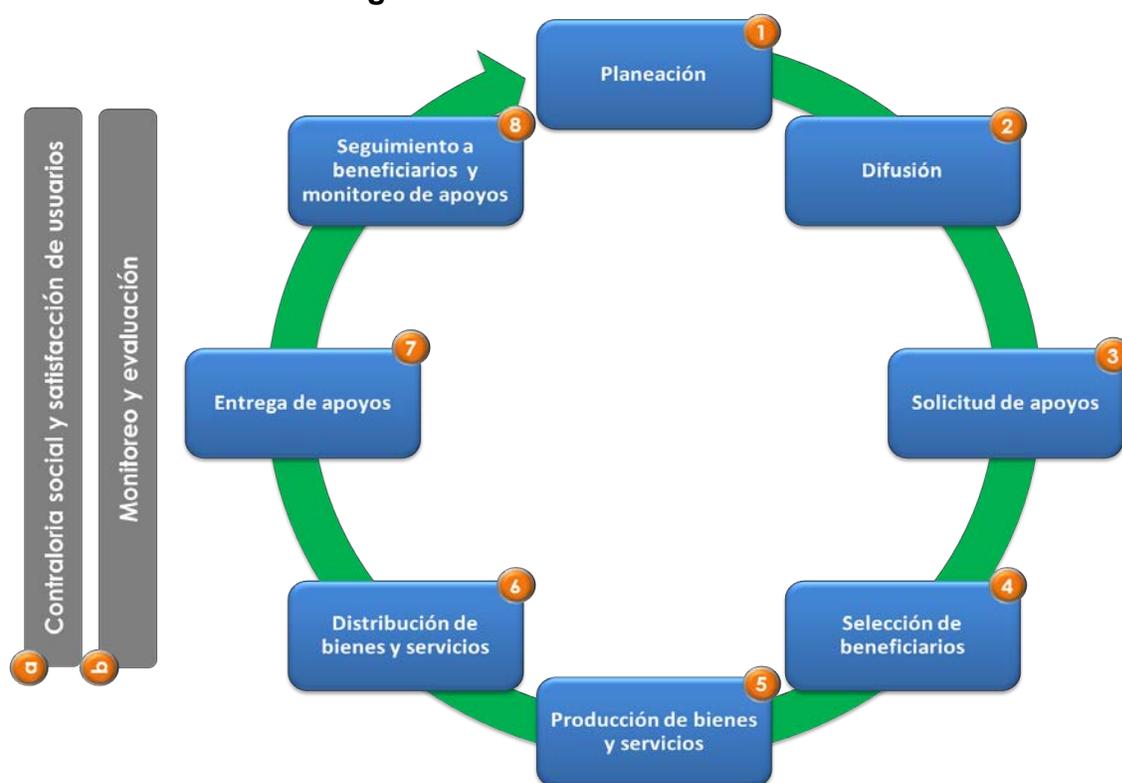
Los resultados generales y detalle de la participación por IMEF y por IMM se pueden consultar en el Anexo X Trabajo de campo realizado. Un resumen de las entrevistas se entregó por separado al Inmujeres, cuidando que no sea factible identificar a las informantes con base en sus respuestas. Las grabaciones de las entrevistas quedarán bajo resguardo de Rimisp hasta por un año después de concluida la evaluación.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA S010

3.1. Equivalencia de Procesos con el Modelo General de Procesos

Para llevar a cabo la descripción y análisis de los procesos del PFTPG, se tomó como base el “Modelo general de procesos” de los Términos de Referencia que se presenta a continuación.

Figura 1. Modelo General de Procesos



Sin embargo, el “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos del programa, por lo que a continuación se describe cada uno de ellos y se realiza una equivalencia de los procesos del modelo con los procesos específicos del Programa S010 (Ver Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”

Tabla 9. Descripción y equivalencia de procesos

Modelo General de Procesos	Secuencia	Procesos específicos del programa S010
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.	Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
	2.	Programación y Presupuestación.
	3.	Actualización normativa (Reglas de Operación).
Difusión: es el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos, dirigido hacia un público determinado.	4.	Publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y página oficial del Inmujeres.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan las y los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios/ áreas de enfoque.	5.	Presentación y revisión de la documentación jurídica de los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres (MAM).
	6.	Presentación y revisión de la documentación del proyecto presentado por los MAM.
Selección de beneficiarios: es el proceso realizado por los operadores del programa para determinar quiénes o qué instancias serán las receptoras de los componentes o entregables.	7.	Revisión, validación y aprobación del proyecto por la Comisión para la Validación de Proyectos (CVP).
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales el área de enfoque atendida o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	8.	Suscripción del Convenio Específico de Colaboración con los MAM y con el Gobierno del Estado.
	9.	Dispersión del recurso.
Ejecución de los apoyos: Proceso a través del cual los MAM beneficiados desarrollan los proyectos con los recursos recibidos por el programa bajo los tres tipos de modalidades.	10.	Ejecución de los proyectos por los MAM.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los MAM son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	11.	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).
	12.	Cierre de proyectos (informes de cierre).

Modelo General de Procesos	Secuencia	Procesos específicos del programa S010
Contraloría social: práctica que propicia la participación de los beneficiarios de programas federales de desarrollo social en la vigilancia de su ejecución y del ejercicio y aplicación de los recursos federales asignados a los mismos, así como en la verificación del cumplimiento de sus metas.	13.	Contraloría social por las mujeres usuarias de los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (proyectos Modalidad III).
Satisfacción de beneficiarios: Proceso a través del cual las MAM puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa. También, son las acciones y mecanismos que implementa el programa para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios con la gestión misma del programa y sus resultados.	14.	Presentación de quejas y denuncias por los MAM.
	15	Medición del nivel de satisfacción de los MAM.
Monitoreo: es el proceso a través del cual el programa implementa el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etc. Incluye el monitoreo de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.	16.	Acopio, validación y registro de la información respecto a los avances de los indicadores de la MIR en el PASH.
Evaluación: es el proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados. Es coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa, pero con la participación de la unidad responsable del programa.	17.	Evaluación del programa por medio de instancias ajenas a la operación del programa.

Fuente: Corporación Rimisp.

3.2. Descripción y análisis de los procesos del Programa S010

A continuación, para cada uno de los procesos identificados para el programa conforme al Modelo General de Procesos, y con base en el análisis de gabinete y el trabajo de campo realizado con personal del Inmujeres y la muestra analítica de MAM, se presenta: i. un análisis de las actividades, los componentes y las y los actores que integran el desarrollo del proceso; ii. se señalan los límites del proceso y

su articulación con otros; iii. se determina la suficiencia y adecuación de los insumos y recursos disponibles en materia de tiempo, recursos humanos, recursos financieros, e infraestructura, cuando estos son relevantes para el proceso; iv. los productos que se generan en el proceso; v. los sistemas de información; vi. la coordinación con otros actores; vii. la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla; viii. las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso; y ix. la existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de las instancias beneficiadas respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa. En el Anexo V “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”, se presenta la información de forma más detallada.

3.2.1. Planeación

Para la presente evaluación, el proceso de Planeación se conforma de varios procesos como son la planeación estratégica, la programación y presupuesto. Para el Programa S010, con base en la información documental y las entrevistas con informantes clave se identificaron los siguientes procesos: actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), actualización normativa (Reglas de Operación) y programación y presupuesto. No se identificó la realización de planeación estratégica al interior del programa, ni con un procedimiento institucionalizado para su realización, lo cual ya fue señalado en las Evaluaciones de Consistencia y Resultados 2012 y 2017-2018. Si bien en 2014 se realizó un ejercicio que le permitió dar coherencia al quehacer de las dos direcciones que en su momento operaban el programa, y cuyo resultado fue un antecedente para el actual Manual de Procedimientos del programa.

Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados

El proceso de actualización de la MIR no se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017, sin embargo, se trata de un proceso que es coordinado al interior del Inmujeres por la Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género (DGEIYFG) y se rige conforme a los *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios* de la SHCP. El proceso se encuentra delimitado y articulado con el proceso de monitoreo de los indicadores de la MIR en el PASH y con la realización de evaluaciones externas, por cuanto estas analizan la MIR y generan recomendaciones para su actualización y mejora.

El inicio de la actualización de la MIR se da en el marco del proceso de programación -presupuesto que coordina la SHCP para conformar el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para un ejercicio fiscal. Con base en las recomendaciones que se emiten como resultado de las evaluaciones externas coordinadas por la DGEIYFG, el proceso de aprobación de indicadores del CONEVAL, las observaciones y recomendaciones de las auditorías por parte del Órgano Interno de Control y de la ASF, un equipo conformado por personal de la DPNIEFM (la dirección, una subdirección, y tres jefaturas de departamento) realiza las modificaciones a la MIR y a sus indicadores y las envían a la DGEIYFG.

La DGEIYFG revisa la propuesta y en su caso, emite las observaciones correspondientes para su atención por parte del programa. De ser necesario, realizan reuniones para acordar los cambios finales. La DGEIYFG realiza el registro y actualización de la MIR y sus metas en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) de finales de julio a mediados de agosto del ejercicio fiscal previo. La MIR es a su vez, revisada, observada y validada por CONEVAL y SHCP en sus respectivos tramos de responsabilidad. El PASH se cierra a finales de agosto y se apertura nuevamente entre la segunda quincena de noviembre y el mes de diciembre para realizar modificaciones a las metas de los indicadores con base en el presupuesto autorizado en el PEF aprobado por la Cámara de Diputados.

Durante el transcurso del ejercicio fiscal pueden realizarse capacitaciones en la Metodología del Marco Lógico o mesas de trabajo en conjunto con el CONEVAL para la revisión de indicadores.

En los años recientes el mayor involucramiento de la DGEIYFG en el proceso de actualización de la MIR ha mejorado el nivel de coordinación entre las áreas y que el proceso fluya de mejor manera.

El proceso es pertinente en cuanto se realiza conforme al calendario establecido por la SHCP, sin embargo, la pertinencia puede verse afectada por los siguientes factores: incompatibilidad las fechas de término de las evaluaciones externas y el periodo establecido por SHCP para incorporar en el PASH los cambios a la MIR; la realización de las evaluaciones con base en información de ejercicios fiscales anteriores; y la posible contrariedad entre las observaciones y recomendaciones emitidas por los equipos evaluadores, los especialistas temáticos, los entes fiscalizadores, el Coneval y la SHCP. La importancia estratégica del proceso radica en que la MIR es un instrumento que refleja la planeación del programa para un ejercicio fiscal, que posteriormente permite el monitoreo en el avance de sus resultados.

Programación y Presupuesto

El proceso de programación y presupuesto no se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017 y está a cargo exclusivamente de la dirección de la DPNIEFM que opera el programa. El proceso se encuentra delimitado y articulado con el proceso de actualización de la MIR en el PASH por cuanto se cargan las primeras metas para el programa, y con la actualización de las Reglas de Operación.

Con base en el techo presupuestal del programa incluido en el Proyecto del PEF, el director realiza una prospectiva sobre el rango porcentual del monto que se otorgará por modalidad de apoyo, con base en los porcentajes del año previo. Para el caso de la modalidad I dirigida a apoyar los proyectos de las IMEF, también se considera el

Indicador construido para medir las condiciones rumbo a la igualdad (ICRI), para determinar la distribución de los recursos entre las IMEF. A su vez, elabora el calendario general de actividades estableciendo los plazos para cada uno de los procesos que conforman la mecánica operativa del programa que se desarrolla durante el transcurso del ejercicio fiscal. La dirección presenta su propuesta a la titular de la Secretaría Ejecutiva quien revisa y valida la información.

Una vez que se aprueba el PEF por la H. Cámara de Diputados, y se conoce el techo presupuestal final del PFTPG (toda vez que en los últimos años la Cámara de Diputados ha incrementado el presupuesto del programa respecto al Proyecto del PEF), la dirección realiza la presupuestación final de los montos globales para las tres modalidades con base en los rangos porcentuales establecidos en las ROP, así como los montos por proyecto al interior de cada modalidad con base en el ICRI para el caso de la modalidad I, y los criterios para la distribución recursos para las modalidades II y III, con base en la determinación de costos unitarios para las actividades sustantivas y gastos de operación que conforman los proyectos de dichas modalidades. Finalmente, la dirección presenta su propuesta a la titular de la Secretaría Ejecutiva quien revisa y valida la información. Una vez aprobadas y publicadas las ROP, junto con la suscripción de los Convenios Específicos de Colaboración y del Gobierno del Estado, se puede ejercer el presupuesto del PFTPG.

El proceso es pertinente toda vez que se cuentan con criterios para determinar los montos de los proyectos por modalidad de apoyo. Al respecto, el establecimiento de montos por tipo de actividad (sustantiva y administrativa) principalmente para la modalidad II, apoya el trabajo de las IMM que suelen contar con menor capacidad técnica, reduce las opciones que tienen las empresas consultoras para aprovecharse de las IMM, y reduce la carga de trabajo del personal de la DPNIEFM.

La importancia estratégica del proceso radica en que se definen los recursos que cada instancia podrá ejercer para la ejecución de sus proyectos por modalidad de apoyo, necesario para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el PFTPG.

Actualización normativa (Reglas de Operación)

El proceso de Elaboración de Reglas de Operación del PFTPG se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P1-02-PFTPG y se encuentra delimitado y articulado con los procesos de actualización de la MIR, toda vez que el diseño de esta se ve reflejado en las Reglas de Operación (ROP) y se realiza la incorporación de los indicadores de la MIR en las ROP; así como con el proceso de presupuesto para la delimitación de los porcentajes de los recursos del PFTPG por modalidad y los plazos de cada etapa de la mecánica operativa del programa.

El proceso de elaboración de las ROP para el siguiente ejercicio fiscal inicia cuando se envían un correo electrónico a todo el equipo de la DPNIEFM en el que se anuncia el inicio de los trabajos para actualización de las ROP y se solicita el envío de propuestas. El personal de la dirección (subdirecciones, jefaturas de departamento y enlaces) envía sus propuestas.

Un grupo conformado por personal de la DPNIEFM analiza las propuestas de todo el equipo, así como las respuestas brindadas por las IMEF e IMM respecto de los distintos procesos a través de la encuesta de satisfacción que responden en la plataforma e-transversalidad para determinar la viabilidad y pertinencia de las propuestas. También se realiza un análisis de lo que pasó en el año para definir directrices, qué metas funcionaron y cuáles no, la distribución porcentual de los recursos por tipo de modalidad, etc.

Con base en el análisis realizado, se elabora la propuesta de ROP por parte de una jefatura de departamento, el cual se envía a la Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ) y a la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) para su revisión y en su caso, emisión de comentarios en sus respectivos tramos de responsabilidad. La CAJ revisa el marco jurídico y la documentación jurídica que servirá como requisito para la elaboración y firma de los convenios de colaboración con los MAM y

del convenio con el Gobierno del Estado. La DGAF revisa los requisitos de la documentación bancaria y fiscal que deben acompañar los convenios para la dispersión del recurso, así como los requisitos relativo a la devolución de los recursos no devengados.

De ser necesario se realizan los ajustes solicitados por la CAJ y DGAF y se presenta el borrador de las ROP a la Secretaría Ejecutiva y Presidencia del Inmujeres para revisión y eventual aprobación. Posteriormente se envía a la DGAF para su envío, revisión y emisión de comentarios por parte de la SHCP. Entre otros, la SHCP revisa que las ROP cumplan con los *Lineamientos para incorporar la perspectiva de género en las ROP de los programas presupuestarios federales*, así como lo aspectos financieros y la estructura de acuerdo a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Una vez solventadas las observaciones de la SHCP por el programa, la SHCP emite la autorización presupuestaria correspondiente.

Acto seguido la propuesta de ROP se envía a la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) -antes COFEMER-, para su revisión y en su caso emisión de comentarios. Una vez solventadas las observaciones de la SHCP por el programa, la CONAMER emite el dictamen regulatorio correspondiente. A partir de este momento se inician las gestiones para la publicación de las ROP en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

La publicación de la ROP se realiza cerca del 31 de diciembre de cada año, sin importar con qué tanta antelación se inicie el proceso al interior del programa, toda vez que tanto la SHCP como la CONAMER, ocupan la totalidad del plazo con el que cuentan por normatividad para la revisión y en su caso, emisión de comentarios a la propuesta de ROP, lo que podría afectar la oportunidad en la elaboración de las ROP y su consecuente publicación en el DOF por parte del Inmujeres.

La importancia estratégica de la elaboración (y publicación) de las ROP radica en que dan cumplimiento a lo establecido en el artículo 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), a los Lineamientos para incorporar la perspectiva de género en las ROP de los programas presupuestarios

federales, así como a los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de Desarrollo Social. Además, las ROP son el instrumento por el cual se establecen los requisitos de elegibilidad, mecánica operativa y tipos y montos de apoyo que otorga el programa, y por el cual se brinda transparencia y certeza jurídica a los posibles beneficiarios sobre su selección y el ejercicio de los recursos; además de.

En este sentido, del trabajo de campo con las IMEF e IMM, se encontró que para las IMEF el contenido de las ROP es claro y precisa las fechas en las que se debe cumplir cada etapa del proceso, pero que el problema surge cuando dichas reglas se ponen en práctica y se entrelazan con la operatividad de la Plataforma e-transversalidad, ya que los problemas técnicos de la plataforma acortan los periodos con los que realmente cuentan para cumplir cada etapa de la mecánica operativa del PFTPG, situación señalada recurrentemente entre los MAM entrevistados durante el trabajo de campo.

Para el caso de las IMM, dependiendo de la experiencia de la titular y del tiempo de existencia de la propia IMM, los hallazgos sobre el contenido de las ROP fueron mixtos. Por un lado, para aquellas titulares nuevas en el cargo o para las instancias de nueva creación y por ende también de su titular, consideraron conveniente realizar capacitaciones sobre el contenido de las ROP, debido a que “las reglas de operación usan mucho lenguaje técnico” y “cuando por fin se comprende la dinámica del trabajo anual que imponen las reglas de operación y la plataforma, se observa que aún no se conoce la lógica de la oferta y cómo obtener mejores resultados al utilizarla”. Por otro lado, cuando las titulares ya tienen experiencia en la operación del PFTPG, consideran claro el contenido de las ROP.

Finalmente, las modificaciones a las ROP 2018 publicadas en el DOF el 29 de marzo de 2018 en términos de la dispersión de los recursos a los MAM vía las tesorerías de los estados, conllevó una serie de complicaciones operativas para las IMEF e IMM (ver apartado 3.2.5 Entrega de Apoyos - dispersión de recursos) debido entre otras razones a la falta de precisión de las modificaciones, como fue el caso del seguimiento que debían realizar las IMEF al ejercicio de los recursos modalidad II por

las IMM, ya que en el único espacio donde se hace referencia al respecto es en la Cláusula Cuarta “Seguimiento, Evaluación y Cumplimiento” del modelo del convenio de colaboración a firmar entre el Gobierno del Estado y el Inmujeres. Lo anterior conllevó problemas de coordinación e implementación del seguimiento por las IMEF y sus respectivas IMM, debido a la autonomía de estas últimas, tal como fue señalado por los MAM durante las entrevistas del trabajo de campo¹⁰.

3.2.2. Difusión

El proceso de difusión de la información sobre las principales características del Programa S010, sus beneficios y requisitos, se realiza exclusivamente a través de la publicación de las Reglas de Operación en el DOF, así como en la página oficial del Inmujeres, de manera permanente en el sitio correspondiente al Programa S010, en el cintillo de noticias relevantes en la página principal y en las redes sociales del Inmujeres cuando son publicadas. Asimismo, una vez publicadas las ROP, estas se envían por correo electrónico a los MAM que solicitaron apoyo en el año previo. La difusión del PFTPG a través de sus ROP es considerada suficiente por parte de la DPNIEFM, tomando como criterio que cada año el monto total de la demanda de apoyos por parte de los MAM excede el monto de recursos disponibles del programa.

El proceso de difusión de las ROP en el DOF se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, como parte del procedimiento P1-02-PFTPG, y da cumplimiento a la obligatoriedad de la publicación señalada en el artículo 77 de la LFPRH. El proceso se encuentra delimitado y articulado con el proceso previo de actualización de la MIR toda vez que los cambios de diseño del programa

¹⁰ El PFTPG una presentación del Acuerdo modificatorio con las titulares de las IMEF y personal responsable de las áreas administrativas de las IMEF en donde se les expusieron los motivos de la modificación, las implicaciones, el proceso de transferencia de los recursos, así como el monitoreo de la radicación del recurso conforme a lo establecido con el Gobierno del Estado.

incorporados en la MIR, así como la propia MIR, debieran incorporarse en el documento de las ROP¹¹.

El proceso de publicación de las ROP es el siguiente: una vez que se cuenta con la autorización de la SHCP y el dictamen de la CONAMER, la DGAF realiza las gestiones necesarias para publicar las ROP en el DOF, y notifica a la DPNIEFM la fecha de publicación. Una vez que se corrobora la publicación en el DOF, se publican en la página web del Inmujeres, en el Portal de Obligaciones de Transparencia y en las redes sociales del Instituto.

Una vez publicadas las ROP del Programa S010, y de acuerdo a las fechas establecidas en las mismas, las IMEF e IMM proceden a cargar en la Plataforma e-transversalidad la documentación jurídica y la del proyecto para el cual solicitan los recursos del programa (siguiente proceso).

La pertinencia e importancia estratégica de la difusión de las ROP radica en que de conformidad a las disposiciones legales, es un requisito que estas se publiquen a más tardar el 31 de diciembre para que su vigencia inicie junto con el ejercicio fiscal, además de ser el instrumento por el cual se establecen los requisitos de elegibilidad, mecánica operativa y tipos y montos de apoyo que otorga el programa, y por el cual se brinda transparencia y certeza jurídica a los posibles beneficiarios sobre su selección y el ejercicio de los recursos.

3.2.3. Solicitud de apoyo

En el marco de la presente evaluación, se considera a la solicitud de apoyos como el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecuta el personal responsable de la operación del programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios o áreas de enfoque. Para el PFTPG el área de enfoque son los MAM y la solicitud de apoyos a

¹¹ El numeral 10.1 de las ROP 2018 incluye los indicadores de Propósito y Componente de la MIR vigente.

estos mecanismos se refiere al procedimiento de Recepción y registro de proyectos del PFTPG que se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P2-02-PFTPG. El procedimiento se encuentra delimitado y articulado con el procedimiento P1-02-PFTPG que concluye con la publicación de las ROP, actividad a partir de la cual pueden iniciar las solicitudes de apoyo.

El proceso inicia con la difusión de las ROP por parte del Inmujeres. A partir de la publicación, las IMEF e IMM pueden solicitar su participación en la modalidad correspondiente y capturar sus datos generales en la plataforma e-transversalidad. En general la captura del proyecto es sencilla pues únicamente deben registrar las metas pertinentes y la plataforma las va guiando. No obstante, no hay que olvidar que, en los municipios con mayor grado de marginación, el acceso a internet y por ende a la plataforma, y los conocimientos tecnológicos, pueden ser una limitante.

Con base en la información obtenida en el trabajo de campo, en los MAM, la planeación del proyecto inicia con la lectura y análisis de las reglas de operación. Después estudian las metas tipo y las metas rumbo a la igualdad y, se ajustan a ellas en concordancia con sus necesidades. Por ejemplo, para 2018 una IMEF consideró que sus temas fueron claros: embarazo en adolescentes, adicciones, perspectiva de género y mujeres con discapacidad; con ello se intentó empatarlos con la oferta que ofreció la plataforma¹².

Según las capacidades de los MAM, algunos consideran que las metas son una guía fundamental y que, junto con el apoyo del personal del programa, han logrado enfocarse a las necesidades en su estado o municipio, por ejemplo, una IMEF consideró que su proyecto original era demasiado ambicioso, pero en ese momento no lo sabían y, con la asesoría del Inmujeres, presentaron un mejor proyecto.

¹² En la Plataforma se presentan diversas propuestas de metas incluyendo las vinculadas a los temas que conforman la Plataforma México rumbo a la igualdad, la cual es actualizada con información que proporcionan las IMEF. Asimismo, los MAM, con base en sus capacidades, diseñan metas que respondan a los temas prioritarios del ámbito local. Por otro lado, pueden solicitar la modificación del proyecto y si se justifican y fundamentan se autoriza, sin embargo esta no es una práctica común..

Por el contrario, principalmente en las IMEF con mayores fortalezas consideran que las metas establecidas para los proyectos “no atiende a las necesidades estatales dadas la cantidad de factores que confluyen en su realidad” y la plataforma que es “rígida, cuadrada. Un cartabón”.

La plataforma es, entonces, un elemento central para la “definición del proyecto” y la opinión también es distinta entre las usuarias y dependiendo del año. En Modalidad II, durante 2017, la consideraron una herramienta muy rígida y con muchos problemas técnicos, pero les facilitó subir productos. En 2018 fue más sencillo y permitió ahorrar tiempo y trabajo. Sin embargo, una de las observaciones reiteradas fue que se baje el recurso antes, pues ese ahorro de tiempo no ha servido para iniciar antes los proyectos. Para la Modalidad III, la plataforma en 2017 era amigable, mientras que en 2018 es “rígida” y ha trabajado con complicaciones técnicas. Si bien se proporciona a las usuarias el “Instructivo e-transversalidad” este no es consultado y las usuarias refieren a la necesidad de contar con manuales de usuarias o tutoriales que faciliten su uso.

Por otra parte, la relación entre IMEF e IMM no está definida en las ROP, pero existen buenas prácticas que podrían utilizarse como parte del programa. Por ejemplo, algunas IMEF ofrecen capacitación a las IMM para el diseño del proyecto, lo cual puede ayudar al acceso y eficiencia del programa, sobre todo en los municipios con mayor marginación, y a mejorar la alineación de las políticas a nivel entidad federativa pues “con esta acción, se garantiza que la IMM y la IMEF caminarán de la mano en propósitos y objetivos”. Además, a las IMEF les ayuda a desarrollar la habilidad de elaborar y revisar documentos con perspectiva de género. En otros casos, fueron las IMM quienes buscaron a las IMEF para solicitar su apoyo.

En cuanto a las IMM en particular, las capacitaciones referentes al PFTPG y diversas temáticas se disminuyeron derivado del “DECRETO que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal.” Una de las alternativas implementadas por el Inmujeres fue enviar la presentación de las ROP, realizar

videoconferencias y asesorar presencialmente a las titulares de los MAM en las instalaciones del Inmujeres, sin embargo, esto no fue suficiente para las MAM quienes expresaron que extrañan, previo a la elaboración del proyecto, la existencia de jornadas de capacitación en temas como: diagnósticos, revisión de bandos, propósitos de proyecto, de campaña, de género, hasta de criterios de elección de consultoras, de qué exigirles, etc¹³. Consideran que antes había un acompañamiento efectivo, que ahora ya todo está tan hecho en la plataforma, que se da por sentado que todos los conceptos se comprenden y que sólo se trata de “picar” para visualizar el alcance del proyecto. La plataforma ha simplificado el proceso para Inmujeres, pero no ha favorecido a el trabajo de las titulares de las IMM.

Para las IMM el recurso que gestionan a través del Programa es la única herramienta con que cuentan para posicionar y visibilizar el tema de las mujeres, porque al interior de los municipios no existe ni presupuesto ni voluntad política de participación. Aunque las alertas de género debieran detonar un trabajo coordinado de varios sectores tanto de los gobiernos locales como de la sociedad civil, parece no alertar a nadie de la importancia del tema en estos municipios.

Un actor fundamental para las IMM son las consultoras que participan desde la elaboración de los proyectos. Cuando las consultoras están comprometidas, trabajan y logran más de lo acordado. Asesoran y ponen su conocimiento al servicio de la IMM. En otros casos creen que las consultoras las rebasan, que sólo van por la paga, realizan el mismo trabajo en varios municipios¹⁴ y pocas tienen la disposición de compartir sus conocimientos.

¹³ Los MAM, tienen una doble función en el marco del PFTPG, como beneficiarias y después como ejecutoras para llevar a cabo esta función, contratan a consultorías, centros académicos y asociaciones civiles, que deben ser especialistas en los diferentes temas que se incluyen en los proyectos. En este sentido, como parte de las obligaciones de las instancias deben llevar a cabo los procesos de adjudicación, conformar el comité de adquisiciones, elaborara los términos de referencia y hacer las valoraciones técnicas y financieras, para ello se pueden apoyar de las áreas de planeación, administración, jurídicas, finanzas y de los órganos estatal y/o municipal de control.

¹⁴ Cuando el personal que opera el programa se percata de duplicidad de productos da aviso a las titulares para que estos sean modificados.

Durante el primer año de una administración, las consultoras aparecen y ofrecen sus servicios desde “subir el proyecto a la plataforma”, pero las titulares de la IMM no tienen información de la calidad de su trabajo o desconfían de lo realizado en la anterior administración. Saben que necesitan su ayuda para acceder a recursos, pero enfrentan la selección de la consultora con información asimétrica. Una sugerencia es contar con un padrón de consultoras evaluadas por las IMM y el Inmujeres, con lo cual se dispondría de más información y datos de contacto.

Posteriormente se procede a incluir dos tipos de documentos en la plataforma: la documentación jurídica de los MAM y la documentación propia del proyecto que presentan. Los plazos se establecen en las ROP correspondientes al ejercicio fiscal. La documentación del proyecto es sencilla, sin embargo, a pesar que en las ROP se solicita únicamente la documentación jurídica que avale la constitución de la IMM, ésta puede resultar complicada entre las IMM nuevas o con menores capacidades de gestión.

Una vez concluido el plazo para adjuntar los documentos jurídicos y del proyecto en la plataforma, la CAJ y la DPNIEFM revisan, en el ámbito de su competencia, que la información esté completa, sea correcta y cumpla con lo establecido en las ROP.

La CAJ cuenta con un equipo de seis personas (una subdirección, una jefatura de departamento y cuatro enlaces) para realizar la revisión de la documentación jurídica requerida para solicitar el apoyo del Programa. Deben revisar un aproximado de 1,200 expedientes en tres semanas para cumplir con el plazo establecido, ello representa una sobrecarga de trabajo en el periodo de recepción de solicitudes del Programa.

La Plataforma e-transversalidad agiliza la recepción de los documentos legales y facilita su revisión al tiempo que brinda seguridad a las instancias solicitantes sobre el uso de la información; sin embargo, el sistema permite que se envíen documentos erróneos, que no cumplen con los aspectos legales¹⁵ o incluso en blanco para

¹⁵ En ocasiones, los MAM desconocen la terminología jurídica por lo que recurren a la documentación que tienen a su alcance y que consideran cumplen con los requisitos de las ROP, lo anterior a pesar de que pueden solicitar asesoría y apoyo a la CAJ o a las áreas jurídicas de su entidad o municipio.

cumplir “cuantitativamente” con la entrega de documentación en tiempo, lo cual genera retrasos en la revisión por parte de la CAJ..

Como se ha explicado, los tiempos propios de las instancias estatales o municipales, sus capacidades técnicas y su posición en la estructura de la administración pública, son factores que potencian o limitan el correcto registro de la documentación legal e incluso la calidad del proyecto.

Por su parte, la DPNIEFM participa en el proceso de revisión con 25 personas: una dirección, 2 subdirecciones, 8 Jefaturas de Departamento y 14 enlaces. En ejercicios fiscales anteriores el proceso se realizaba con 15 personas más, pero se redujo a partir de 2018 con la reestructuración del Inmujeres.

Esta situación ha tenido repercusiones en la forma de realizar la revisión de la documentación del proyecto. El personal responsable de la revisión estaba especializado en una sola modalidad y contaba con experiencia en algún o algunos estados. Con la reestructuración, han tenido que conocer a mayor detalle las distintas modalidades para hacerse cargo de todas ellas en una o más entidades federativas completas; han tenido también que ampliar o cambiar los estados que revisaban, causando algunas confusiones entre las contrapartes en las IMEF e IMM. Afortunadamente existen espacios de intercambio de conocimientos entre los participantes que les permiten aclarar dudas o solucionar problemas con la participación de otros miembros del equipo. Sin embargo, prevalecen las confusiones y dudas en las IMEF e IMM que se han percatado de posibles disparidades de criterios de revisión pues el cambio de “asesoras” del programa ha modificado los “estilos” y “contenidos” que antes ya habían sido aprobados¹⁶.

El equipo de la DPNIEFM cuenta con buenas capacidades y un amplio compromiso con el programa, sin embargo, parece importante reforzar la capacitación o asesoría en los temas sustantivos de los proyectos. Si bien algunos miembros del equipo cuentan con experiencia y conocimientos en temas particulares, dicha experiencia

¹⁶ Esta situación se presenta a pesar de que existen criterios generales para llevar a cabo la revisión de los proyectos, los informes de avance físico financiero y el de cierre, así como los productos derivado de la ejecución del proyecto.

puede no ser aplicable a los proyectos de las entidades que actualmente revisan, por lo cual es deseable contar con espacios de capacitación o asesoría en temas relevantes a los proyectos.

Por la relevancia de este proceso, existe una amplia comunicación entre el personal de la DPNIEFM y los MAM, esta comunicación parece ser bien valorada en la mayoría de los MAM y apoya la resolución de dudas o controversias, sin embargo, es en las IMM en donde se encuentran más problemas de comunicación e incluso manifiestan abandono por parte del Inmujeres. Regularmente la comunicación se realiza por niveles: las Jefaturas de Departamento se vinculan con las coordinadoras de proyectos y coordinadoras de contraloría social en las IMEF e IMM, mientras que la Dirección se comunica con las titulares de las IMEF.

En general, para ambas revisiones, los tiempos establecidos en las ROP se cumplen, pero, se pone en riesgo la calidad de la revisión si los MAM no cuentan con las capacidades técnicas necesarias y el Inmujeres no otorga el acompañamiento esperado, sobre todo entre los IMM, particularmente los que inician su administración.

El proceso continúa con la atención de las observaciones y/o recomendaciones por parte de los MAM, la revisión final de la CAJ y la DPNIEFM de la correcta atención a las observaciones y recomendaciones, para finalmente notificar el cumplimiento o incumplimiento de la documentación legal y del proyecto y, en caso positivo, emitir el folio de participación. En caso negativo, la conclusión de la participación de los MAM es definitiva e inapelable.

Este tramo del proceso se facilita pues previamente ha existido un intercambio amplio de información, resolución de dudas e intensa relación entre el personal del Inmujeres y de los MAM, principalmente con las IMEF, no obstante, para las IMM no siempre existe la posibilidad de acceder a este diálogo.

Este proceso es quizá el más estratégico, toda vez que prácticamente deja listos los proyectos para su revisión y validación por la Comisión para la Validación de

Proyectos (CVP), por lo que en la evaluación se ha realizado una valoración profunda del mismo.

Como un factor no previsto, el cambio en las reglas de operación les llegó por sorpresa en marzo, principalmente a las IMM, con dos consecuencias, por una parte, debieron distraer su tiempo de planeación operativa (de la ejecución) del proyecto a solucionar este nuevo requisito, mientras que, a mediano plazo, se afectó el tiempo de ejecución del proyecto. Otra afectación importante es el cambio de administración a nivel federal, que también repercute en la duración del proyecto. Es por ello que algunos MAM se encuentran trabajando en las solicitudes de adecuaciones al proyecto.

3.2.4. Selección de beneficiarios

En el marco de la presente evaluación, se considera como selección de beneficiarios al proceso realizado por los operadores del programa para determinar quiénes o qué instancias serán las receptoras de los componentes o entregables. Para el PFTPG, este proceso se corresponde con el procedimiento P3-02-PFTPG, revisión y validación de proyectos del PFTPG descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género.

La revisión, validación y aprobación del proyecto por la CVP inicia con la convocatoria e instalación de la comisión. Una vez instalada, la DPNIEFM da a conocer a la comisión las ROP, los criterios de validación y los lineamientos de operación de la CVP. La CVP está conformada por integrantes de los Consejos Consultivo y Social del Inmujeres, así como las Titulares o personal designado por ellas en las áreas sustantivas del Inmujeres.

Los proyectos presentados son remitidos a la CVP quien revisa que cumplan con lo establecido en las ROP y valida que los proyectos estén elaborados con perspectiva de género, tengan coherencia técnica y financiera, además que se vinculen con al menos uno de los objetivos específicos del Programa. Los resultados de la validación

de la CVP pueden ser: validado, validado con recomendaciones o no validado¹⁷. Los MAM proponente tiene entonces un lapso corto de tiempo para atender las recomendaciones. En opinión de los MAM, este proceso no es tan relevante como la asistencia técnica del Inmujeres en la etapa de presentación del proyecto.

Ahora bien, la revisión que las integrantes de la CVP realizan, puede ser un proceso de importancia estratégica pues tiene como finalidad que los recursos se apliquen de acuerdo con los principios de legalidad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez establecidos en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. No obstante, existen factores que pueden limitar este objetivo estratégico, por ejemplo, las actividades ordinarias que las integrantes de la CVP tienen, sus principales áreas de experiencia y, sobre todo, el tiempo disponible para hacer la revisión. Resulta entonces estratégico que, en el proceso anterior (P2-02-PFTPG), la asesoría en la recepción y registro de proyectos sea de la mayor calidad posible. Se reitera entonces la necesidad de contar con espacios de capacitación o asesoría para el personal de la DPNIEFM en temas relevantes a los proyectos. Una alternativa es que la CVP participe desde la recepción de las propuestas como un “equipo asesor” de la DPNIEFM en las temáticas relevantes para el proyecto, realizando el proceso de validación final con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios.

3.2.5. Entrega de apoyos (Suscripción del convenio y dispersión de recursos)

La entrega de apoyos se considera el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales el área de enfoque atendida o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. Para el PFTPG el área de enfoque son los MAM y la entrega de apoyos a estos mecanismos se refiere a dos procedimientos: Suscripción

¹⁷ Para la modalidad I los resultados pueden ser: validado y validado con ajustes, para las modalidades II y III los resultados pueden ser: validado y no validado.

del Convenio Específico de Colaboración con los MAM y el Convenio del Gobierno del Estado (a partir del ejercicio fiscal 2018), y la Dispersión del recurso.

Suscripción del Convenio Específico de Colaboración con los MAM

El proceso de Suscripción de Convenios Específicos de Colaboración con los MAM se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P4-02-PFTPG y se encuentra delimitado y articulado con el proceso previo, revisión y validación de proyectos P3-02-PFTPG, toda vez que su alcance aplica para proyectos aprobados por la CVP.

El proceso inicia con la solicitud por parte de la unidad responsable del PFTPG a la Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ) para proceder a la elaboración del Convenio Específico de Colaboración para su suscripción dentro del primer trimestre del año.

El personal de la CAJ tiene acceso a la información necesaria para realizar la revisión de los Convenios en la Plataforma e-transversalidad. Como resultado de la revisión de la documentación establecida en el proceso P2-02-PFTPG, la CAJ emite su visto bueno y procede a preparar los convenios entre las partes para enviarlos, a través de la plataforma, a las instancias estatales y municipales para su revisión, aprobación y firma, quienes lo cargan en la plataforma y lo envían en físico.

Hasta el ejercicio fiscal 2017 se signaban dos tipos de convenios para la ejecución de los proyectos, con las IMEF y con las IMM respectivamente. En 2018 se incorpora un convenio adicional que se firma con el Gobierno del Estado, que formalizan tanto el titular del ejecutivo como el titular de la Tesorería o entidad homóloga y que tiene como finalidad realizar la transferencia de recursos. Cabe mencionar que la incorporación de este convenio en el proceso operativo es consecuencia de la notificación por parte de la SHCP al Inmujeres sobre el resultado de la auditoría hecha por la Auditoría Superior de la Federación a cinco entidades federativas y que se señala que la transferencia de recursos debe realizarse con la mediación del

gobierno estatal, misma que se hizo de conocimiento a las beneficiarias por medio del *Acuerdo por el que se modifican diversos numerales de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, para el ejercicio fiscal 2018* y que se publicó en el DOF el 29 de marzo del presente año, ya iniciado el proceso de participación por los recursos del programa.

La incorporación de este nuevo convenio implicó, en especial para las IMEF, algunas tareas adicionales, la primera de ellas, obtener el visto bueno del área jurídica del gobierno estatal, así como la firma correspondiente por parte del gobernador. Si bien esta labor es sencilla, implica un costo considerable en términos del tiempo que requiere, dadas las actividades de las terceras personas involucradas, lo cual puede llegar a poner en riesgo la obtención del beneficio del programa de no formalizarse el convenio en el tiempo marcado en las ROP. Asimismo, las IMEF tuvieron que construir una nueva relación de colaboración con las áreas de finanzas para poder dar continuidad al proceso y garantizar la correcta dispersión de los recursos a los IMM, como se detalla en el proceso siguiente. Otra labor para las IMEF, que se desprende de este nuevo convenio, es la responsabilidad de dar seguimiento a la correcta ejecución de los recursos transferidos a los IMM; ello implica solicitarles un reporte sobre las acciones realizadas y evidencias del ejercicio del presupuesto. Esta nueva responsabilidad generó diversas reacciones en la relación existente entre IMEF e IMM. Si bien el Programa notificó a ambas instancias sobre el acuerdo modificadorio y sus principales cambios, hubo confusiones, principalmente a nivel de IMM en cuanto a los alcances y atribuciones que se desprendieron del nuevo convenio, de tal suerte que algunas IMM se negaron de inicio a proporcionar la información solicitada, aunque finalmente accedieron a brindar la información correspondiente, una vez aclaras las dudas. Así mismo, vale señalar que, para las IMEF, este seguimiento a la dispersión de los recursos representa una tarea adicional que tiene costos en recursos humanos y en tiempo.

Para los IMM este nuevo convenio también implicó un proceso de aprendizaje al momento que se hizo necesario establecer un nuevo canal de colaboración con las tesorerías estatales para poder recibir las transferencias provenientes del programa,

que en algunos casos se formalizó mediante un convenio adicional entre los municipios y la tesorería estatal. El grado de complejidad interpuesto a las IMM varió entre los estados, ya que mientras en algunos estados las IMM debieron reunir y presentar documentos administrativos; en otros estados, además tuvieron que celebrar un convenio con la Secretaría de Finanzas, existiendo casos donde esta situación se tornó más compleja o se facilitó, por la intervención de la IMEF para gestionar y revisar la información presentada por las IMM ante las Secretarías de Finanzas. En este sentido el mayor obstáculo que se enfrentó estuvo relacionado con la falta de claridad en el procedimiento a seguir; se refirió en ocasiones la falta de apoyo e información de las IMEF a los IMM para establecer el contacto con las tesorerías estatales y cumplir los requerimientos de forma oportuna, mientras que en otros casos el apoyo fue mayor. Otro aspecto señalado como una posibilidad de mejora, fue que se cuente con los convenios ya firmados por todas las partes en la plataforma para que los MAM puedan tener acceso a copias de forma inmediata, ya que en ocasiones fue requerido por las secretarías de finanzas.

Respecto de los otros dos convenios, su firma no representa mayor obstáculo, en particular para aquellos MAM que ya han participado en el programa anteriormente, puesto que todos los involucrados se encuentran familiarizados con el proceso. Para los MAM que participan por primera vez la tarea requiere mayor dedicación en tiempo sobre todo para explicar a las personas involucradas el alcance del convenio, en este caso es la autorización del cabildo al IMM y su titular para la suscripción de convenios y la respectiva transferencia de recursos.

El proceso es pertinente y estratégico, toda vez que formaliza la relación entre los MAM y el instituto, estableciendo los compromisos para el uso de los recursos con base en lo establecido en las ROP y en los proyectos propuestos. Una vez formalizados los convenios correspondientes, se puede iniciar el proceso de dispersión de recursos.

Dispersión de los recursos

El proceso de Dispersión de Recursos a los MAM se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P5-02-PFTPG y se encuentra delimitado y articulado de manera previa con el proceso de Suscripción de Convenios Específicos de Colaboración P4-02-PFTPG, y la Suscripción de los Convenios de Colaboración con los Gobierno de los Estados, toda vez que su alcance aplica solo para los MAM (IMF e IMM u homólogas en la Ciudad de México) que firmaron los convenios específicos de colaboración y con los gobiernos de los estados a los cuales pertenecen los MAM que recibirán los recursos. Asimismo, el proceso se encuentra articulado hacia delante con el proceso de Ejecución de los Proyectos por parte de los MAM (mismo que se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del programa), toda vez que, una vez radicados los recursos en sus respectivas cuentas, los MAM los utilizan para desarrollar las acciones y metas incluidas en los proyectos aprobados por el CVP.

Ahora bien, el proceso de dispersión descrito en el Manual de Procedimientos estuvo vigente hasta 2017¹⁸, de manera que para el presente ejercicio fiscal, con base en el art. 69 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y el art. 224 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la ministración de los recursos a los MAM se realizó a través de las tesorerías u homólogas de las entidades federativas, en vez de transferencias directas del Inmujeres a las cuentas específicas de las IMEF e IMM.

El proceso para 2018 es el siguiente: Mientras se formalizan y se cargan en la plataforma los convenios específicos de colaboración y los convenios de colaboración con los gobiernos de los estados; a la par, las IMEF cargan en la plataforma la documentación bancaria y fiscal de las tesorerías u homólogas de sus entidades federativas. Para ello, el acuerdo modificatorio amplió el plazo a los MAM de 5 a 15 días hábiles.

¹⁸ Mismo que se encuentra en proceso de actualización.

La DGAF durante los siguientes 11 días hábiles revisa y valida la documentación bancaria (Subdirección de Tesorería) y la documentación fiscal (Subdirección de Contabilidad), e incorpora las observaciones de su revisión y validación en la plataforma para que las IMEF hagan los ajustes correspondientes. Las y los operadores del programa informan de dichas observaciones a las IMEF mediante una notificación en la plataforma e-transversalidad para que éstas hagan las correcciones pertinentes en los 5 días hábiles siguientes a la notificación. En los siguientes 4 días hábiles posteriores a la atención de las observaciones, la DGAF valida la información, notifica que está completa y correcta, y registra los datos fiscales en el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC) y en el Sistema de Contabilidad-Presupuesto (SICOP) y los datos bancarios en el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF).

Firmados los convenios y con la documentación bancaria y fiscal completa y correcta, la DNPIEFM genera las solicitudes de transferencia y las envían a la DGAF a través de la plataforma, quien elabora el documento de pago (en el SIAC) y solicitud de pago (en el SICOP), elabora la CLC (en el SIAFF y SICOP), y se realiza la transferencia a las cuentas bancarias productivas específicas de las tesorerías u homólogas de las entidades federativas que abrieron para el programa. El acuerdo modificatorio establece que el Inmujeres tiene 30 días hábiles para transferir el recurso a las tesorerías u homólogas en las entidades federativas a partir de la fecha de notificación de que la información bancaria y fiscal está completa y es correcta; plazo que anteriormente era para transferir a las cuentas de las IMEF e IMM.

De manera normativa, al contabilizar los días hábiles en las ROP para cada uno de los procedimientos a seguir desde la fecha máxima para la validación de los proyectos (9 de marzo de 2018), la radicación de los recursos a las tesorerías de las entidades federativas debe realizarse a finales de junio. En el trabajo de campo con las IMEF se observó que las tesorerías de los estados recibieron los recursos por parte del Inmujeres durante el mes de junio.

Sin embargo, esto se logró debido a que en la práctica, el Inmujeres realiza la transferencia de recursos en pocos días, con lo cual se compensó el retraso en el

que incurrieron los estados para la suscripción de los convenios de colaboración específica entre los Gobiernos de los Estados y el Instituto, derivado de los múltiples actores que intervinieron en su revisión y modificación (Consejería Jurídica del Gobernador, el jurídico de la Secretaría de Finanzas, la CAJ del Inmujeres, la IMEF) y el grado de disposición de cada uno de ellos; ya que si bien en el acuerdo modificadorio se estableció que contaban con 15 días hábiles para el trámite, del trabajo de campo se identificó que en algunos estados el proceso de firma duró un mes, y en alguno de ellos, por ejemplo, el proceso desde el inicio del trámite de revisión y suscripción del convenio, la obtención de la documentación bancaria y fiscal y radicación del recurso, duró cuatro meses.

El acuerdo modificadorio también estableció que, una vez transferido el recurso a las tesorerías, se notificaría a las IMEF e IMM mediante oficio enviado a través de la plataforma.

Una vez radicado el recurso en las cuentas de las tesorerías de las entidades federativas, estas deben ministrar los recursos a las IMEF e IMM dentro de los siguientes 15 días hábiles, periodo adicionado por el acuerdo modificadorio al calendario original. Este cambio incorporado en el acuerdo modificadorio tuvo grandes efectos en la ejecución del PFTPG por parte de las IMEF y las IMM ya que en general, les incrementó el trabajo administrativo requerido para tramitar la transferencia de recursos ante las Secretarías de Finanzas (tesorerías de los estados), lo que retrasó la transferencia de recursos a los MAM beneficiados y por ende, el periodo planeado de ejecución.

El grado de afectación varió entre las IMEF, toda vez que del trabajo de campo se encontró que alrededor de la mitad de las IMEF encuestadas ya recibían los recursos por transferencia de las respectivas tesorerías de sus estados, porque la principal carga de trabajo adicional fue el trámite administrativo para lograr la suscripción del convenio del Gobierno del Estado y el Inmujeres (visto en la sección anterior); aunque en algunos casos la propia dinámica de la Administración Pública Estatal también afectó la transferencia de recursos. Por ejemplo, se identificó el caso de una IMEF en la que, si bien se le transfirió el recurso desde la tesorería en junio, debido a

que en dicho estado no se generan subcuentas (como se solicitaba de manera puntual en las ROP para radicar los recursos para las distintas modalidades), tuvieron que hacer muchos trámites adicionales para separar los recursos por tipo de modalidad, de manera que la IMEF (y las IMM) pudo disponer de ellos hasta finales de julio.

Para el resto de las IMEF que recibían los recursos directamente del Inmujeres, el proceso de recepción de los recursos fue más complicado debido a que además del trámite de la firma del convenio del Gobierno de los Estados con el Inmujeres, tuvieron que enfrentarse al procedimiento establecido por la Secretaría de Finanzas de sus estados, en los que en varios casos ambas partes (IMEF y Secretarías de Finanzas) tuvieron que aprender a la par, por ser la primera vez que lo llevaban a cabo, lo que les generó muchas dudas.

El caso de las IMM fue más complicado debido a que todas las instancias hasta 2017 recibían los recursos directamente del Inmujeres, mientras que en 2018 recibieron los recursos por transferencia desde las tesorerías u homólogas de las entidades federativas. La nueva forma de transferencia de recursos a las IMM les generó mayor dificultad administrativa, ya que les implicó una mayor cantidad de trámites ante las tesorerías de los estados; incluso algunas señalaron haber batallado ante las tesorerías con detalles como la falta de cierto sello, o la falta de broche *baco* y de carátula del proyecto en la carpeta del expediente.

La dificultad administrativa para tramitar la transferencia de los recursos de las tesorerías de las entidades federativas hacia las IMM también varió al interior de cada estado, porque dependió de factores como: la disposición de las tesorerías municipales de ayudar a las IMM, del respaldo que tenían de otras funcionarias como el presidente municipal o el superior jerárquico de la titular de la IMM, y del acompañamiento de sus respectivas IMEF. Lo anterior ocasionó, por ejemplo que en un estado donde la Secretaría de Finanzas transfirió los recursos directo a las IMM, que unas IMM los recibieran a finales de junio y otras hasta finales de julio.

Asimismo, del trabajo de campo se identificó que para algunas IMM que participaron por vez primera en el programa, la falta de sucursales bancarias en sus municipios complicó el trámite, toda vez que fue difícil conciliar el tiempo de todos los involucrados en la cuenta para acudir a abrirla.

Todas estas particularidades al interior de los estados y municipios generaron que mientras en 2017 las IMEF e IMM recibieran los recursos por parte del Inmujeres en el mes de mayo; en 2018 las IMEF los recibieron en promedio durante la segunda quincena de junio, y las IMM entre la segunda quincena de junio y finales de julio.

En conclusión, la transferencia de los recursos a las IMEF y a las IMM vía las tesorerías de los estados en el presente ejercicio fiscal provocó un gran retraso en la recepción de los recursos respecto de la fecha esperada inicialmente, debido “al tiempo y lo engorroso para revisar y firmar el Convenio del Gobierno de los Estados”, al proceso de aprendizaje sobre a quién solicitar y los pasos a seguir para realizar el trámite ante la Secretaría de Finanzas tanto por las IMEF y las IMM, al proceso de aprendizaje de las IMM para realizar el trámite ante las tesorerías de sus municipios.

Por otro lado, la coordinación entre el personal de la DGAF y la DPNIEFM, y la comunicación de estos con el personal de las IMEF, aprovechando la plataforma e-transversalidad, permite agilizar el cumplimiento cabal y correcto de la documentación bancaria y fiscal. No obstante que en 2018 recabar esta información se complicó para las IMEF, toda vez que correspondió a la información de las tesorerías de sus estados, con complicaciones semejantes a la suscripción del convenio del Gobierno del Estado con el Inmujeres.

En materia de sistemas de información para la dispersión de los recursos, se hace uso de la plataforma del programa, así como de los siguientes sistemas para la parte contable y financiera que maneja exclusivamente la DGAF: el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC), el Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF) de la Tesorería de la Federación (TESOFE) - SHCP y el Sistema de Contabilidad-Presupuesto (SICOP) de la SHCP. Al respecto el SICOP y SIAFF se conectan en el método de pago, donde la DGAF realiza las conciliaciones de

información, no obstante, dichos sistemas no se interconectan con la plataforma e-transversalidad.

Hasta 2017, la transferencia directa de los recursos a las IMEF e IMM, generaba una carga de trabajo excesiva para la DGAF durante la etapa de revisión y validación de la documentación fiscal y bancaria para cumplir con el periodo establecido en las ROP, toda vez que debía revisar con seis personas de su equipo entre 600 y 800 expedientes en promedio (32 para modalidad I, 32 para modalidad III y el restante para modalidad II). A partir de 2018, con el cambio de la radicación de recursos a las tesorerías de los estados, esta carga de trabajo se redujo a la revisión y validación de 32 expedientes. Esta reducción de la carga de trabajo también benefició al personal del programa (jefaturas de departamento y enlaces), quienes ahora solo deben dar seguimiento a 32 expedientes, lo que les permite enfocarse en sus otras actividades. Sin embargo, esta ganancia podría redundar de manera negativa en otros procesos del programa y afectar incluso el cumplimiento de metas y objetivos, como se señala a continuación.

Hasta 2017 en las ROP se establecía un periodo de 30 días hábiles para radicar los recursos desde el Inmujeres a las IMEF e IMM, una vez que se les notificaba que la documentación bancaria y fiscal estaba completa y correcta. Para 2018, si bien ese plazo permanece en las ROP, ahora existe un tramo más en la radicación de los recursos, al transferirse del instituto a las tesorerías de los estados, y de estas a las IMEF e IMM, de tal manera que si bien puede no existir dificultad en el cumplimiento de los tiempos en el tramo Inmujeres – tesorerías de las entidades federativas, no es el caso para el tramo tesorerías de las entidades federativas – IMEF/IMM, como ya señaló previamente.

En las ROP se estipula que las tesorerías cuentan con 15 días hábiles para transferir los recursos a los MAM, sin embargo, de las entrevistas con informantes clave se encontró que existieron casos en los cuales excedieron ese plazo. La tardanza en la entrega de los recursos a las IMEF e IMM podría traer como consecuencia que estas no cuenten con el tiempo necesario para ejecutar sus proyectos, y decidan no desarrollar sus proyectos y reintegrar los recursos al cierre del año.

Por lo anterior, dado el contexto y las condiciones en que se está desarrollando la radicación de los recursos a los MAM en el presente ejercicio fiscal, este no ha sido del todo pertinente, toda vez que podría afectar el cumplimiento de metas y objetivos planteados por el Programa S010, o de su calidad o alcance. Una razón es que por ser el primer año en el que se dispersaron los recursos vía las tesorerías de los estados, hubo una curva de aprendizaje por todos los actores involucrados (Inmujeres, tesorerías, IMEF e IMM) que podría verse mejorada en el siguiente ejercicio fiscal. De ahí proviene la importancia estratégica del proceso, toda vez que la dispersión de los recursos del PFTPG en tiempo y forma a las IMEF e IMM, les permite ejecutar sus proyectos para lograr la transversalización de la perspectiva de género en los estados y municipios, y el logro de los resultados del PFTPG .

Una vez ministrados los recursos del PFTPG a los MAM, estos pueden ejecutar sus proyectos en las modalidades correspondientes para los cuales se aprobaron los recursos.

3.2.6. Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos

Se considera para esta evaluación como seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos, a las acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los MAM son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado. Para el PFTPG, el seguimiento y monitoreo de apoyos se sustenta en dos procedimientos: Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento) y Cierre de proyectos (informes de cierre).

Seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados del PFTPG

El proceso de seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados del PFTPG se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P6-02-PFTPG y

parcialmente en el proceso de dispersión de recursos del PFTPG (P5-02-PFTPG), con el cual se encuentra articulado, toda vez que su alcance aplica para proyectos aprobados por la CVP que cuentan con recursos.

Los MAM deben capturar la información de avance físico y financiero requerida en los módulos correspondientes de la Plataforma e-transversalidad. Durante su ejecución, pueden solicitar la autorización para realizar modificaciones al proyecto, siempre y cuando se justifiquen. El Inmujeres brinda asesoría a las instancias ejecutoras y puede realizar visitas de seguimiento.

Además, en caso de que los MAM no devenguen los recursos a la fecha de cierre de los proyectos, de acuerdo con el procedimiento P5-02-PFTPG, requisitan el Formato para el Reintegro de Recursos no Devengados y lo cargan en la plataforma. La DGAF genera la línea de captura, los MAM hacen el depósito correspondiente a la Tesorería de la Federación (TESOFE) y cargan el comprobante de depósito en la plataforma.

La ejecución de los proyectos es responsabilidad de las IMEF y de las IMM, el programa, por lo tanto, solamente da seguimiento operativo, es decir, verificar que se realice el registro correcto del avance físico y financiero en la Plataforma. En este sentido, como elemento clave para el desarrollo y acompañamiento de los proyectos, se identifica la relación de comunicación que se logre entre el personal del Programa y las responsables del proyecto. Destaca como factor crítico para la ejecución de los proyectos la oportuna dispersión de los recursos, toda vez que de ello depende el inicio de las actividades y cumplimiento de las metas en tiempo y forma.

El programa tiene capacidad para realizar algunas visitas de seguimiento a los proyectos apoyados, sin embargo, estas visitas se han visto mermadas por las restricciones que ha enfrentado el programa, tanto en su estructura operativa como en su capacidad financiera. Adicionalmente se debe considerar la ejecución de estas visitas en el primer trimestre de implementación de los proyectos, a fin de brindar información y asesoría en un momento temprano y sea esta mejor aprovechada por los MAM. En opinión de los MAM, contar con asesoría y acompañamiento en la

ejecución de los proyectos y comprobación de los recursos, es uno de los principales factores para mejorar el programa.

No obstante, existen vacíos, en especial porque el proceso se ha orientado a verificar la aplicación del recurso, así como el avance en la ejecución de las metas mediante los medios de verificación asociados a cada actividad que forma parte de las metas que integran el proyecto, y deja de lado los efectos del proyecto, es decir, se ha privilegiado la transparencia en el uso del recurso sobre la eficiencia del mismo.

Del mismo modo, los avances programáticos se encuentran más relacionados con la ejecución del gasto en las fechas comprometidas que con los resultados emanados de las acciones propuestas en los proyectos.

El resultado de este proceso es el registro correcto del avance físico y financiero de los proyectos en la plataforma del Programa. Este proceso es estratégico pues permite rendir cuentas del uso de los recursos públicos y prevenir posibles desviaciones, sin embargo, el proceso es pertinente en la parte financiera (reintegros) por la rigidez normativa para el uso de recursos, pero necesita fortalecer las actividades de seguimiento por parte del Inmujeres.

Cierre de proyectos del PFTPG

El proceso de cierre de proyectos del PFTPG se encuentra descrito en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, con la referencia P7-02-PFTPG. Se encuentra delimitado y articulado con el proceso previo, seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados del PFTPG P6-02-PFTPG y dispersión de recursos del PFTPG P5-02-PFTPG toda vez que su alcance aplica para proyectos aprobados por la CVP que cuentan con recursos.

Al cierre del ejercicio fiscal estipulado en las ROP, los MAM deben capturar y adjuntar en los módulos de la Plataforma e-transversalidad la información para el informe de cierre, así como los productos (documentos meta) derivados de la

ejecución del proyecto, para que la DPNIEFM con la DGAF, cuando existen recursos no devengados, revise si la documentación cumple con lo establecido en las ROP y, en su caso los MAM atiendan las observaciones y/o recomendaciones y firmen el oficio de entera satisfacción.

Este proceso no implica mayor complejidad para los MAM, en tanto que es una continuación del proceso anterior de seguimiento, sin embargo, se identifica ambigüedad respecto de lo que se espera del documento meta que se debe entregar como producto final del proyecto. En este sentido las características del documento no son claras o se interpretan de forma diferenciada pues los MAM refieren la entrega de productos heterogéneos en cuanto a forma y contenido.¹⁹

Conforme los MAM obtienen experiencia, son capaces de exigir mejores productos y comprobaciones a las consultorías que los apoyan, sin embargo, durante los primeros años de la gestión o cuando los MAM no cuentan con personal capacitado²⁰, los productos que reciben son de baja calidad. Por otra parte, el acompañamiento que realicen las “asesoras” del Inmujeres, es fundamental para lograr un cierre de proyectos más sencillo. Es importante entonces, contar con capacitación a los MAM para el cierre de los proyectos y mejora asistencia técnica por parte del Inmujeres.

La articulación entre este proceso y el anterior se da mediante la Plataforma e-transversalidad, y es responsabilidad de las IMEF y las IMM hacer el registro correspondiente. Las asesoras del Programa brindan asesoría continua cuando es requerida, finalmente revisan y validan la información registrada y de ser el caso solicitan correcciones y/o complementos, en casos extremos cuando las instancias

¹⁹ Es importante aclarar que los MAM son responsables de elaborar los términos de referencia, así como los contratos con las consultorías en los cuales es necesario especificar el alcance y objetivo de los productos (documentos meta), conforme a lo establecido en el numeral 7.4 de las ROP 2018, por lo que los comentarios se refieren a las divergencias que existen entre lo que los MAM solicitan y lo que el programa revisa. Lo anterior a pesar de que se cuenta con un documento denominado “Criterios para el diseño y elaboración de productos”.

²⁰ Lo anterior ocurre a pesar de que las instancias tienen la posibilidad de ser fortalecidas institucionalmente en aspectos técnicos, ya que algunas de las metas que se incluyen en los proyectos permiten la contratación de personas para el apoyo en la coordinación de la ejecución de actividades sustantivas del proyecto, para el apoyo sustantivo al seguimiento de las actividades del proyecto, y para el trabajo del fortalecimiento institucional de las IMM.

no presentan la documentación de cierre, se procede a realizar una denuncia jurídica, esta situación se llega a presentar a nivel municipal, principalmente durante el último año de la administración. Como resultado de este proceso el programa emite y envía, a los MAM que cumplieron con los requisitos del cierre, el oficio de terminación del proyecto, así mismo procede al resguardo de la información.

3.2.7. Contraloría social

Si bien este proceso no se encuentra registrado en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017, su implementación se realiza en apego a la normatividad vigente en materia de contraloría social publicada por la SFP a través de los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social. En este sentido el Programa cuenta con un Esquema de Contraloría Social 2018, una Guía Operativa de Contraloría Social 2018 y un Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social 2018. La contraloría social se implementa solamente en la modalidad III, toda vez que en las otras dos modalidades no se hace entrega de bienes o servicios de manera directa a la población abierta. Si bien la operación de los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (CDM) se realiza de manera conjunta entre las IMEF y las IMM, son las primeras las responsables de dar seguimiento a la contraloría social, para ello cuentan con una persona responsable de supervisar todos los CDM instalados en la entidad, misma que funge como enlace con el Programa; mientras que, por parte de este último, son las asesoras responsables de la entidad quienes dan atención al tema.

De acuerdo con la Guía operativa de Contraloría Social 2018, el Instituto debe realizar y presentar a la SFP el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social (PATCS) para el PFTPG, el cual se integra por: i) actividades de contraloría social, ii) responsable de cada actividad, iii) metas de cada actividad con unidad de medida, y iv) calendario de actividades. Una vez que el PATCS, así como la Guía operativa, el

esquema y anexos de Contraloría Social, son aprobados por la SFP, el Inmujeres debe publicarlos por vía electrónica mediante su sitio web y enviarlos a las IMEF para apoyar las actividades de promoción de la Contraloría Social del Programa.

A su vez, cada IMEF participante en la modalidad III deberá elaborar su Programa Estatal de Trabajo de Contraloría Social (PETCS), el cual, además de estar alineado al PATCS deberá contener las siguientes actividades: i) planeación, debe indicar las tareas y cronograma de implementación de la contraloría social, materiales de difusión a utilizar, así como la designación de enlaces y responsables; ii) promoción, presentará las actividades de difusión y capacitación a las titulares de las IMM y responsables de atención de los CDM; y iii) seguimiento, esta sección presentará lo relacionado con la elaboración y captura de informes en el SICS.

A continuación, se da paso a la constitución de los comités de Contraloría Social, actividad que corresponde a las IMEF, para lo cual deberán convocar a las titulares de las IMM, así como al personal y usuarias del CDM. Una vez proporcionada la información correspondiente a todas las participantes en la sesión, las usuarias del CDM propondrán y elegirán por votación a las tres integrantes del comité; de dicho acto se elaborará una minuta acompañada de una lista de asistencia, así también se procederá a llenar el Acta de constitución del comité de Contraloría Social. El registro del comité deberá realizarse en el SICS en un plazo de hasta quince días hábiles posteriores a su conformación, el sistema genera una constancia de registro del comité, la cual se entregará a cada uno de éstos.

Una vez constituidos, los comités realizarán su labor de supervisión y vigilancia de la instalación o continuidad de los CDM, así como de la ejecución del proyecto, los servicios que brinda y la correcta ejecución de los recursos públicos asignados. Con el apoyo del enlace de la IMEF, el comité, deberá realizar un cronograma de las reuniones de seguimiento a la operación del CDM, las cuales deberán ser al menos dos por ejercicio fiscal, adicionales a la de conformación y de cierre del proyecto. De cada reunión se elaborará una minuta que deberá ser registrada en el SICS a más tardar veinte días hábiles después de haber sido realizadas.

Resalta que cada entidad tiene su manera particular de operar la contraloría social. Se tienen registrados 350 CDM a nivel nacional, 289 de los cuales cuentan con su comité de contraloría social, mismos que, si bien cumplen con la normatividad correspondiente, se identifican asimetrías en las acciones que realizan. Adicionalmente, no hay parámetros para saber si estos comités han mejorado la operación de los CDM.

De acuerdo con los comentarios recabados, la exigencia de la Secretaría de la Función Pública (SFP) en materia de contraloría social es tal que, aumenta el trabajo de las entidades. Por ello se creó una meta para fortalecer a las IMEF en este sentido y que puedan atender todo lo relacionado con contraloría social. Si bien la contraloría social es muy importante, el enfoque impulsado por la SFP con base en beneficiarios directos limita su aplicación en este tipo de programas, sería de mayor utilidad, por ejemplo, un observatorio de Organizaciones de la Sociedad Civil, respecto de los resultados del Programa en las IMEF e IMM como lo señalaron las IMEF durante las entrevistas, no obstante que esta sugerencia excede las atribuciones del Inmujeres.

3.2.8. Satisfacción de beneficiarios

En esta evaluación se considerarán dos procesos en los cuales los MAM pueden dar a conocer su satisfacción. El primero es el proceso a través del cual los MAM pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa. El segundo son acciones y mecanismos que implementa el programa para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios con la gestión misma del programa y sus resultados (Medición del nivel de satisfacción de los MAM).

Estos procesos no se encuentran normados en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017. De las entrevistas con informantes clave, el trabajo de campo y la información documental, se identificó que el Programa S010 no recibe

quejas y ha realizado esfuerzos desde 2013 para conocer la satisfacción de las IMEF.

Se detectó que las entrevistadas no consideran útil la encuesta y les sería más relevante poder contar con un diálogo directo con las responsables del programa. Incluso se detectó que hay desconfianza sobre el uso de la información de la encuesta y que prefieren otorgar calificaciones elevadas para evitar que puedan tener alguna penalización por ello. Tampoco se detectó que hubieran presentado alguna queja, sin embargo, algunas IMM manifestaron su preocupación para las consultorías impulsadas desde las IMEF y las presiones de sus municipios en temas de adquisiciones, temas a los que deberá darse seguimiento.

3.2.9. Monitoreo y evaluación

Para la presente evaluación, el monitoreo es el proceso a través del cual el programa da seguimiento al avance de sus indicadores, metas, etc. Incluye el monitoreo de los indicadores de la MIR en el PASH, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.

Por su parte, la evaluación es el proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados. Es coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa, pero con la participación de la unidad responsable del programa.

Monitoreo

Este proceso no se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017. No obstante, se identificó que el Programa S010 lleva a cabo el monitoreo de los indicadores de su MIR incorporada en el PASH, proceso que se encuentra delimitado y articulado con el proceso de actualización de la MIR y

que es transversal a todos los procesos operativos del programa. El proceso es coordinado por la DGEIYFG y se rige conforme a los *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios* de la SHCP.

El proceso de seguimiento a los indicadores de la MIR para un ejercicio fiscal es el siguiente: una vez que se actualizó la MIR a mediados del ejercicio fiscal previo y que se cuenta con la aprobación del PEF por parte de la H. Cámara de Diputados, entre la segunda quincena de noviembre y el mes de diciembre se realiza la actualización de las metas en el PASH para los diferentes indicadores de la MIR.

Al término de cada trimestre, durante el mes consecutivo la DGEIYFG solicita al personal responsable de operar el Programa S010 la información relativa al avance en los resultados de los indicadores, los medios de verificación la descripción de los resultados alcanzados y la justificación si se presenta alguna diferencia en relación con la meta programada, ya sea porque se superó o no se alcanzó.

Posteriormente, la DGEIYFG revisa la información entregada por las y los operadoras del programa, verifican las evidencias que sustentan el avance de los indicadores -actividad sustentada en instrucciones firmadas por la Presidenta del Inmujeres-, y cargan la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el PASH.

El proceso concluye en el siguiente ejercicio fiscal, cuando la información de avances reportada al cuarto trimestre se actualiza con base en la información reportada para la cuenta pública, la a DGEIYFG remite los avances registrados a la DGAF para su validación y remisión mediante el PASH a la SHCP. Finalmente, la MIR y los resultados de sus indicadores son utilizados en el desarrollo de varios tipos de evaluaciones externas.

El proceso es pertinente en la medida que se cumple con el calendario para reportar el seguimiento ante el PASH, y la verificación de los documentos que sustentan los resultados reportados, que permiten garantizar tanto a las operadoras del Programa S010 como al propio Inmujeres, la veracidad de sus acciones y avances.

El reporte de los indicadores de la MIR cobra importancia estratégica en la medida que la MIR es un instrumento que sirve para el monitoreo de los resultados del programa, así como para brindar transparencia y rendir cuentas ante otras instancias y a la ciudadanía en general. Los resultados de la MIR, ayudan al programa a la toma de decisiones, no obstante, “la mayor complejidad de toma de decisiones se da al realizar los procesos, porque suceden cosas que no estaban planeadas”.

Adicionalmente, el monitoreo del PFTPG se realiza a través de los indicadores incluidos en el Programa Anual de Trabajo (PAT) del Inmujeres asociados a la DPNIEFM²¹. El avance en las metas de los indicadores se reportan trimestralmente y forman parte del informe trimestral que se envía a la Cámara de Diputados y a la SHCP. Uno de los tres indicadores del PAT, el “Porcentaje de avance del proceso operativo del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género”, mide la conclusión de cinco etapas relevantes de la mecánica operativa del programa relativas al i) registro de los proyectos, ii) la asesoría para la integración de los proyectos, iii) la revisión y validación de los proyectos, iv) la suscripción de los convenios, y v) el seguimiento de los proyectos. Dicho indicador es semejante al indicador de la MIR 2018 incorporado a nivel de actividad “Porcentaje de avance en el acompañamiento para la formalización del recurso”, cuya medición toma en cuenta solo las primeras cuatro etapas señaladas.

Finalmente, de las entrevistas con informantes clave y la información documental revisada, se identificó que el Programa S010 no cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que le permita dar seguimiento a su operación en el día a día, aunque se cuenta con un cronograma de actividades que permite verificar el avance y su cumplimiento. Y si bien se han tratado de generar semáforos y tableros en la plataforma e-transversalidad, estos todavía no han logrado cumplir con los requerimientos del personal directivo del programa. Por ello, las principales actividades para monitorear la gestión corresponden a reuniones constantes entre la

²¹ Los indicadores son: i) Porcentaje del presupuesto transferido a los MAM para la ejecución de proyectos que contribuyan a implementar la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres; ii) Porcentaje de avance del proceso operativo del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género; y iii) Porcentaje de los proyectos de las IMEF que incluyen acciones en los temas estratégicos que contribuyan a implementar la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

dirección de la DPNIEFM con las subdirecciones, jefaturas de departamentos y enlaces, en las que se exponen las complicaciones que enfrentan y se deciden las acciones a realizar.

Evaluación

Este proceso no se encuentra normado en el Manual de Procedimientos del programa en su versión 2017. Sin embargo, de las entrevistas con informantes clave y la información documental, se identificó que el Programa S010 lleva a cabo evaluaciones a través de instancia externas al Inmujeres y por la DGEIYFG, unidad del Inmujeres ajena a la operación del programa. El proceso es coordinado por la DGEIYFG y da cumplimiento al *Programa Anual de Evaluación* y al *Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal* (Mecanismo de ASM) que emiten conjuntamente la SHCP y el CONEVAL.

El proceso es el siguiente: En el PAE se define la agenda de evaluación externa del programa correspondiente a un ejercicio fiscal y de acuerdo al tipo de evaluación, se define la metodología o los Términos de Referencia de la evaluación conforme a las directrices del CONEVAL.

Las y los operadores del programa obtienen la suficiencia presupuestal correspondiente, y la DGEIYFG lleva a cabo las gestiones necesarias ante la DGAF para realizar la contratación del equipo evaluador por el mecanismo que se haya decidido (adjudicación directa, invitación a tres personas, licitación pública).

El equipo evaluador inicia y desarrolla la evaluación externa. La DGEIYFG coordina y da seguimiento a la evaluación al interior del Inmujeres y funge como enlace entre el equipo evaluador y las operadoras del Programa S010. Tanto la DGEIYFG como la unidad responsable del PFTPG revisan, comentan y aprueban los informes de la evaluación externas. Concluida la evaluación, la DGEIYFG notifica al CONEVAL la conclusión de la evaluación externa y se publica en la página web oficial del Inmujeres, en la sección destinada al PFTPG.

En el marco del Mecanismo de ASM, la DGEIYFG analiza las recomendaciones derivadas de la evaluación externa y propone al Programas los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Las operadoras del programa analizan los ASM propuestos por la DGEIYFG, y en su caso los aprueba o propone otros. Acordados los ASM a incorporar en los documentos de trabajo e institucional, ambas unidades responsables acuerdan de manera conjunta los tiempos para su implementación y conclusión. La DGEIYFG realiza el seguimiento periódico al desarrollo de los ASM y reporta los avances correspondientes al CONEVAL y SHCP en las fechas establecidas por el mecanismo.

Adicionalmente, en años previos la DGEIYFG ha coordinado el desarrollo de evaluaciones externas al Programa S010 como son una evaluación de procesos y dos evaluaciones a los productos que se generan con los apoyos del PFTPG, por común acuerdo con la Secretaría Ejecutiva y con base a las necesidades detectadas para la mejora del programa. Sin embargo, los recortes presupuestales, y en la última reestructuración organizacional del Inmujeres, la DGEIYFG vio reducido su personal dedicado al monitoreo y evaluación, por lo que consideran no contar con la capacidad para realizar evaluaciones más allá de las mandatadas en el PAE.

Adicionalmente, la publicación del PAE a principios del ejercicio fiscal, una vez que ya se tienen presupuestados los recursos del Programa S010 a los distintos rubros, aunado a que en un mismo año pueden juntarse dos o más evaluaciones externas por tener algunas de éstas vigencia mayor a un año, complican la gestión de los recursos financieros como humanos requeridos para su desarrollo, así como la asimilación de las recomendaciones y su implementación como mejoras al programa. Aspectos que pueden llegar a entorpecer la pertinencia del proceso.

Finalmente, la importancia estratégica de la evaluación radica en que ha permitido al interior del Inmujeres confirmar las deficiencias del Programa S010 que deben corregir, y trabajar para la mejora de la gestión y resultados. No obstante, se perciben áreas de oportunidad tanto en monitoreo como evaluación, para dar seguimiento y medir la incidencia del PFTPG en el fortalecimiento de los MAM y la internalización de la perspectiva de género en los ámbitos estatal y municipal.

3.3. Grado de consolidación operativa

Con base en el análisis de cinco criterios valorados del 1 al 5 para determinar el grado de consolidación operativa, donde 1 es el grado más bajo y 5 el grado más alto de consolidación operativa, se determinó que el Programa S010 presenta un grado de consolidación medio con un valor de 3.14. Lo anterior debido a que presenta un grado de consolidación operativa considerable sustentado en la documentación normativa de sus procesos y su implementación por parte de todas las y los operadores del programa de una manera homogénea, pero con considerables áreas de oportunidad en la revisión y validación de proyectos, monitoreo y la implementación sistemática de mejoras. En el Anexo “Grado de Consolidación Operativa del Programa” se presenta la metodología utilizada para determinar el grado de consolidación operativa por proceso y para el programa en su conjunta.

En materia de documentos normativos para los procesos relacionados con: la actualización de la MIR (como parte del proceso de planeación); el acopio, validación y registro de la información respecto a los avances de los indicadores de la MIR en el PASH (como parte del monitoreo); y evaluación externa; no se detectaron documentos que normen dichos procesos al interior del Programa S010. Sin embargo, se reconoce que tanto la unidad coordinador de dichos procesos en el Inmujeres (DGEIYFG), como la unidad responsable de la operación del programa, realizan las gestiones requeridas para dar cumplimiento a la normativa general que emiten las instancias reguladoras de la materia –SHCP y CONEVAL- como son los *Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios, el Programa Anual de Evaluación, y el Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.* Además la

DGEIYFG tiene mapeados los procesos de la MIR y evaluación de manera interna, su personal los conoce y los aplica.

Para el proceso de Contraloría Social, éste tiene particularidades que no coinciden plenamente con el tipo de beneficios que otorga el Programa, toda vez que son los MAM los encargados de atender a la población finalmente beneficiaria, solamente la Modalidad III brinda apoyo directo a las mujeres. Por este motivo la contraloría social se implementa únicamente en esta modalidad. Si bien el procedimiento no se encuentra definido en el correspondiente manual del Programa, su implementación se realiza en apego a la normatividad vigente emitida por la SFP.

Derivado de la revisión documental y las entrevistas con informantes clave, no se detectó que el PFTPG cuente con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los distintos procesos operativos que desarrollan las y los operadores a su cargo. Si bien el programa cuenta con una MIR cuyos avances en las metas de los indicadores son reportados trimestralmente en el PASH, dichos indicadores no permiten dar seguimiento a la gestión del programa.

En cuanto a la medición de la satisfacción de los beneficiarios, el Programa S010 ha realizado esfuerzos para medir dicha percepción, sin embargo aún deben valorarse metodológicamente, sistematizarse e incorporarse a los documentos normativos.

Respecto a los mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, para el proceso específico de Evaluación, el Programa S010 aplica el *Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal* para atender los resultados y recomendaciones de las evaluaciones externas a fin de incrementar el desempeño del programa. Dependiendo de la naturaleza de los Aspectos Susceptibles de Mejora, su implementación puede mejorar los distintos procesos operativos que el PFTPG lleva a cabo, no obstante, no se detectaron otros mecanismos para el resto de los procesos.

Ahora bien, como parte de los procesos de planeación y difusión del PFTPG, la actualización y publicación de las ROP se encuentra documentada en el *Manual de*

Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, en el procedimiento P1-02-PFTPG 1. Elaboración de Reglas de Operación de PFTPG. Estos procesos son conocidos por las y los operadores del programa y se encuentran estandarizados, al haber una única unidad responsable de la gestión del programa en el Inmujeres.

La solicitud de apoyos se encuentra documentada en el procedimiento de Recepción y registro de proyectos del PFTPG P2-02-PFTPG del Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Este procedimiento es el de mayor relevancia para el logro de los objetivos del programa pues implica un diálogo permanente entre el personal de la DPNIEFM y el personal de los MAM. Por ello parece importante reforzar la capacitación o asesoría en los temas sustantivos de los proyectos y vincularlo de forma más sustantiva con el procedimiento de revisión y validación de Proyectos.

Para el PFTPG, la selección de beneficiarios está documentada en el procedimiento P3-02-PFTPG, revisión y validación de proyectos del PFTPG normado en el Manual de Procedimientos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. La revisión y validación de los proyectos recae en la CVP que está integrada por representantes de los Consejos Consultivo y Social del Inmujeres, así como las Titulares o personal designado por ellas en las áreas sustantivas del Inmujeres. Sus conocimientos y experiencia deben ser aprovechados de forma más intensa, generando mayores vínculos con el proceso anterior.

El proceso de entrega del apoyo se conforma de la suscripción del convenio específico de colaboración y la dispersión de recursos. El procedimiento P4-02-PFTPG, define y documenta las actividades a realizar para llevar a cabo la suscripción del convenio; tanto el personal responsable de la operación del Programa como la CAJ, lo conocen y lo implementan. De forma homóloga, el procedimiento P5-02-PFTPG documenta la manera en que se debía hacer la dispersión de los recursos hasta 2017 (actualmente se encuentra en proceso de actualización para homologarlo a las ROP vigentes), es del conocimiento y es aplicado por todo el personal involucrado, tanto del Programa como de la DGAF.

El seguimiento a beneficiarios se encuentra documentado en el procedimiento P6-02-PFTPG, mismo que, si bien es conocido por todas las personas responsables de dar atención a los MAM beneficiados por el Programa, su implementación no está plenamente estandarizada pues interviene en gran medida la experiencia, el criterio e incluso la personalidad de la enlace.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS SOBRE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA

Planeación – Planeación estratégica

No se identificó la realización de planeación estratégica para el Programa S010, observación ya señalada en las Evaluaciones de Consistencia y Resultados 2012 y 2017-2018, por lo que se puede apreciar que las modificaciones a los tipos de apoyo (modalidades, vertientes, ejes temáticos, etc.), a la mecánica operativa y a la MIR, responden a un proceso de corto plazo para adecuarse o cumplir con las condiciones que se le van presentando al programa. Ello representa una importante área de oportunidad que debe aprovecharse por estar próximo el inicio de gestión de la nueva administración federal 2018-2024.

Planeación (actualización de la MIR) y monitoreo (de la MIR a través del PASH)

El proceso de mejora y actualización de la MIR del PFTPG, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores que se reportan en el PASH, es coordinado por la DGEIYFG, cuyo nivel de coordinación con la DPNIEFM ha mejorado en los últimos años debido a los cambios en el personal del área coordinadora; la cual se ha visto empoderada para realizar la verificación de las evidencias que sustentan el avance de los indicadores, con base en instrucciones firmadas por oficio de la Presidenta del Inmujeres y dirigidas a todas las unidades responsables del Instituto.

En opinión de los entrevistados, los resultados de la MIR ayudan al PFTPG a la toma de decisiones, no obstante, “la mayor complejidad de toma de decisiones se da al realizar los procesos, porque suceden cosas que no estaban planeadas”, lo que podría fortalecerse con un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que midan los principales cuellos de botella a los que se enfrenta la ejecución del programa y les permita tomar decisiones para hacer eficiente la gestión.

Adicionalmente, persisten áreas de oportunidad en el monitoreo de los resultados del PFTPG, toda vez que los indicadores incluidos en la MIR vigente dejan de lado la medición de aspectos relevantes como el grado de fortalecimiento o desarrollo

institucional de las IMEF e IMM, la efectividad que han tenido los proyectos implementados por los MAM para transversalizar la perspectiva de género en la administración pública estatal y municipal y lograr un cambio en la cultura organizacional, así como su incidencia para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres en los estados y municipios.

Planeación- Programación y presupuesto

El proceso de programación y presupuesto está a cargo exclusivamente del Director o Directora de la Política Nacional de Igualdad en las Entidades Federativas y Municipios, titular de la unidad responsable que opera el programa. Como parte de este proceso, una vez autorizado el PEF para el PFTPG por la Cámara de Diputados, en los primeros días del ejercicio fiscal se calculan y se publican en la página oficial del Inmujeres (como se señala en las ROP) los montos totales para las modalidades II y III, así como el monto por proyecto correspondiente a cada modalidad, por lo que cada IMM (modalidad II) como cada CDM (modalidad III) recibe la misma cantidad.

Respecto de los montos, los MAM entrevistados señalaron, por un lado, que en años anteriores variaba el monto que recibían, dependiendo de la categoría y las acciones incluidas en la categoría, y por el otro, que el monto que reciben se ha ido reduciendo. Para el caso de las IMM, esto ha repercutido en el trabajo de los consultores, ya que no tienen incentivos para mantener la misma calidad en sus proyectos como en años previos.

Ahora bien, el establecimiento de montos específicos para metas y acciones para 2018 se delimitaron a priori y se incluyeron en la plataforma e-transversalidad, lo cual es positivo ya que evita abusos por parte de las empresas consultoras pero, conforme a lo señalado en trabajo de campo, pueden no ser montos adecuados porque no se ajustan a la realidad del estado o encontraron proveedores cuyos costos eran menores.

Adicionalmente, señalaron que en 2018 ya no se estableció un porcentaje específico para servicios integrales, por lo que las consultoras no contemplaron dichos costos en sus presupuestos, negándose en muchos casos a proveerlos, de tal manera que en algunos casos las propias titulares de las IMM tuvieron que aportar de sus recursos personales para pagar el *coffee break* o rentar mantelería.

Aunado a ello, la cantidad de recursos que reciben tanto las IMEF como las IMM se ha ido reduciendo en los últimos años, por lo que puede apreciarse la existencia de un intercambio entre un mayor presupuesto que recibe el PFTPG cada año y mayor cantidad de MAM beneficiados, con respecto a un menor monto que recibe cada una.

Como parte de la programación, el titular de la DPNIEFM también elabora el calendario general de actividades a realizar durante el ejercicio fiscal, estableciendo las fechas o plazos para cada uno de los procesos que conforman la mecánica operativa del programa y que se plasman en las ROP, lo cual presenta áreas de oportunidad ante los retrasos que se suscitaron por la suscripción del nuevo convenio con los Gobiernos de los Estados, el tiempo real requerido para transferir los recursos a las tesorerías u homólogas de las entidades federativas (el cual es menor al establecido en las ROP), así como los tiempos reales para los demás procesos, para los cuales podría obtenerse información útil a través de indicadores de gestión que formen parte de un sistema de monitoreo del Programa S010, del cual carece en la actualidad.

Planeación - Actualización de las ROP

El proceso de actualización de las ROP está a cargo de un grupo reducido del personal de la DPNIEFM, que toma en consideración las propuestas presentadas por el resto del equipo, así como lo señalado por los MAM en las encuestas de satisfacción que responden a través de la plataforma. No obstante, del trabajo de campo se identificó que los MAM sí han respondido la encuesta, pero no perciben que sus opiniones o propuestas de mejora se vean reflejadas en las ROP.

Las IMEF consideran que el contenido de las ROP es claro y precisa las fechas en las que se debe cumplir cada etapa del proceso. Para el caso de las IMM, los hallazgos fueron mixtos, dependiendo de la experiencia de la titular y del tiempo de existencia de la propia IMM, de manera que aquellas con mayor experiencia son las que tienen un mejor entendimiento de las ROP. Sin embargo, el principal problema para las IMEF e IMM no es la claridad o amplitud de las ROP, sino cuando éstas se ponen en práctica a través de la Plataforma e-transversalidad, debido a los problemas técnicos en su operatividad o a la falta total de esta, al grado de dejar de funcionar por periodos, lo que les acorta el tiempo real que tienen para cumplir cada etapa de la mecánica operativa del PFTPG, ya que las fechas establecidas para cumplir con lo normado en las ROP son inamovibles.

Ahora bien, respecto a la oferta de metas asociadas a los ejes temáticos señalados en las ROP y de las cuales pueden escoger los MAM al momento de entrar a la plataforma, del trabajo de campo se identificó que, unos consideran dicha oferta adecuada a sus necesidades, otros ajustan sus requerimientos a la oferta disponible, y un grupo más señaló que la oferta es muy rígida y que se han ido reduciendo las opciones de selección por lo que éstas no atienden las necesidades reales en sus estados y municipios, ante la diversidad cultural y étnica existente.

Respecto a la calendarización de los procesos que conforman la mecánica operativa del PFTPG incluida en las ROP, en estas se establecen fechas precisas o días hábiles para gran parte de sus procesos, como la conclusión del proceso de validación de los proyectos por parte del CVP (9 de marzo) y la notificación del resultado correspondiente (3 días hábiles), para subsanar observaciones emitidas por la CVP a cargo de los MAM (3 días hábiles), su revisión y aprobación (2 días hábiles), para la firma de los convenios (15 días hábiles conforme al acuerdo modificadorio) y para la radicación del recurso a las tesorerías u homólogas de las entidades federativas (30 días hábiles) y de estas a las IMEF e IMM (15 días hábiles). No obstante, no incluye fechas o periodos para: la emisión del oficio de aprobación de recursos, solicitar la elaboración de los convenios al CAJ, y para la elaboración del convenio por parte del CAJ y su envío a los MAM.

Si se considera el periodo entre la fecha límite para la revisión de las modificaciones hechas a los proyectos por parte de los MAM derivado de las observaciones del CVP (finales de marzo) y la fecha límite en que debían firmarse los convenios específicos (31 de marzo, por ser la fecha de término del primer trimestre del año), coincide con los 5 días que tenían originalmente los MAM para firmar los convenios, sin contemplar el tiempo requerido para emitir el oficio de aprobación de recursos, ni la elaboración de los convenios. Ahora bien, con el acuerdo modificadorio a las ROP 2018, la fecha límite para la firma de los convenios (31 de marzo) no es coincidente con el plazo de 15 días hábiles otorgados para la firma de los convenios con los MAM ni con los Gobiernos de los Estados.

Aunado a ello, el periodo de 30 días hábiles para la radicación del recurso establecido en las ROP se cumplió debido a que en la práctica, el Inmujeres realiza la transferencia de los recursos en pocos días, con lo cual se compensó el retraso en el que incurrieron los estados para tramitar la suscripción de los convenios de colaboración específica entre los Gobiernos de los Estados y el Instituto, producto de los cambios establecidos en el acuerdo modificadorio.

Finalmente, la falta de señalamiento en el acuerdo modificadorio a las ROP 2018 sobre las responsabilidades del seguimiento por parte de las IMEF a la dispersión de recursos a las IMM para los proyectos modalidad II (salvo lo señalado en la cláusula Cuarta del modelo del convenio con los Gobiernos de los Estados), generó confusión y tropiezos al momento de su implementación. Por un lado, las IMEF entrevistadas señalaron haber encontrado resistencia por parte de las IMM toda vez que éstas son autónomas y no cuentan con un sustento legal para obligarlas; además de la carga extra de trabajo que les generó dicha supervisión sobre todo en aquellas IMEF que no contaron con personal adicional para las nuevas obligaciones o en aquellos estados donde la cantidad de IMM beneficiadas fue alto. Por otro lado, las IMM señalaron que el hecho de tener que comprobarle a sus respectivas IMEF, además de la comprobación al Inmujeres, les generó carga de trabajo adicional y confusión porque conlleva procedimientos diferentes.

En conclusión y en opinión de los MAM entrevistados respecto los cambios en las ROP 2018 establecidos en el acuerdo modificadorio, consideran que “las reglas de operación son muy generales y en su primera aproximación, no contaron con una guía operativa para saber qué hacer en este caso, es decir, el Inmujeres no se preparó con escenarios posibles para la migración del trámite ni visualizó alternativas, lo que alteró la dinámica de trabajo en general”.

Difusión- Publicación de las ROP

La única difusión que se realiza del Programas S010 es la publicación de sus ROP (DOF, página oficial del Inmujeres y sitio del PFTPG), lo cual es considerado suficiente por parte de la DPNIEFM tomando como base que el monto de la demanda siempre es mayor que el presupuesto disponible. Del trabajo de campo, las instancias coincidieron que antes se realizaban reuniones nacionales por parte del Instituto para dar a conocer las ROP y la operación de la plataforma; además de considerar pertinente que en vez de, o adicional a las visitas de seguimiento, se otorgaran capacitaciones recién publicadas las ROP y previo a la presentación de los proyectos, toda vez que consideran que las ROP usan lenguaje técnico que luego las IMM (sobre todo las nuevas) no entienden, lo que les impide conocer “la lógica de la oferta y cómo obtener mejores resultados al utilizarla”.

Solicitud de apoyos – Presentación y revisión de la documentación jurídica y de la del proyecto

La solicitud de apoyos se realiza en dos etapas, la primera corresponde a la captura de los datos generales del MAM en la plataforma e-transversalidad. En general es sencillo disponen de la documentación y experiencia en el programa, sin embargo, esta labor puede resultar mucho más complicada en los municipios de mayor marginación. Posteriormente se debe elaborar el proyecto y presentar la documentación legal.

Esencialmente, elaborar el proyecto es un proceso que debería partir del estudio de las ROP, análisis de las metas tipo y metas las rumbo a la igualdad y, ajustarse a las necesidades locales, sin embargo, según las capacidades de los MAM y su experiencia, algunos consideran que las metas son una guía fundamental y que, junto con el apoyo del personal del programa, han logrado enfocarse a las necesidades en su estado o municipio, otros consideran que las metas establecidas no corresponden a las necesidades locales, en otros casos, los MAM se ven a sí mismos como ejecutores de las acciones que requiere el Inmujeres y, finalmente, en muchos casos, ven los proyectos como la única fuente de financiamiento de su instancia, por lo que no importa si la oferta institucional se corresponde con las demandas locales.

La plataforma es un elemento central para la “definición del proyecto” y representa el mayor esfuerzo de sistematización del programa, en un escenario de restricciones en recurso humanos, demandas crecientes y tiempos acotados. Sin embargo, ha sido la fuente de mayor cantidad de reclamos por parte de los MAM en 2017, y principalmente, en 2018. Esto puede deberse a la limitada infraestructura y conocimientos técnicos de las solicitantes o bien a problemas técnicos de la propia plataforma, la necesidad de hacer adecuaciones constantes, incluso durante su mismo desarrollo, la falta de manuales de usuarias, etc.

La relación entre IMEF e IMM es un factor externo que puede potenciar o limitar los efectos del programa. Cuando la IMEF ofrece su apoyo para la elaboración del proyecto con una adecuada difusión del programa, capacitación, acompañamiento en los trámites legales, etc., se garantiza la alineación de los tres niveles de gobierno. Por el contrario, cuando existen fricciones políticas, cuando no existe un compromiso de colaboración o simplemente se actúa en niveles distintos, el acceso al programa y la calidad de sus proyectos se vuelve una barrera para algunos municipios.

Un actor fundamental para las IMM son las consultoras que participan desde la elaboración de los proyectos. Cuando las consultoras están comprometidas con los temas y trabajan de la mano con las IMM, la probabilidad de tener mejores resultados aumenta. Por el contrario, cuando las consultoras fueron “mal

seleccionadas”, “impuestas” o no están acordes a las necesidades locales, los proyectos pueden no dar los resultados esperados.

En cuanto a los documentos jurídicos, estos son sencillos de conseguir para aquellos MAM con experiencia, capacidades y empoderamiento en sus espacios locales (como su posición en la estructura de la administración pública). Por su parte, la carga de trabajo de la CAJ rebasa sus capacidades en cuanto a IMM se refiere.

El personal de la DPNIEFM que participa en el proceso como apoyo a los MAM es un factor crítico para el éxito del programa. La fusión en 2018 de las dos direcciones anteriormente responsables de cada modalidad y la reducción de personal, generaron un ambiente de desconcierto tanto al interior del PFTPG como con los MAM. Las más afectadas son las IMM, ya que, por ser un mayor número, demandan más tiempo y se tiende a privilegiar la relación con las IMEF. Esta situación ha tenido repercusiones en la forma de realizar la revisión de la documentación del proyecto, prevalecen las confusiones y dudas en las IMEF e IMM que se han percatado de posibles disparidades de criterios de revisión pues el cambio de “asesoras” del programa ha modificado los “estilos” y “contenidos”.

Selección de beneficiarios – Revisión, validación y aprobación de los proyectos

La correcta asesoría en la recepción y registro de proyectos del proceso anterior propicia que estos sean de la mayor calidad posible y facilita la revisión, validación y aprobación del proyecto por la CVP, sobre todo considerando que existen factores que pueden limitar su participación, por ejemplo, las actividades ordinarias que las integrantes de la CVP tienen, el volumen de proyectos, sus principales áreas de experiencia y, sobre todo, el tiempo disponible para hacer la revisión y atención a recomendaciones. Una alternativa es que la CVP participe desde la recepción de las propuestas como un “equipo asesor” de la DPNIEFM en las temáticas relevantes para el proyecto, realizando el proceso de validación final con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios.

Entrega de apoyos - Suscripción de los convenios específicos de colaboración

En este proceso interviene tanto el área sustantiva del Programa como la CAJ y tiene la finalidad de formalizar los convenios específicos de colaboración entre los MAM y el Inmujeres. Como ya se ha mencionado, hasta el ejercicio fiscal 2017 el Inmujeres firmaba dos tipos de convenios de colaboración para la ejecución de los proyectos, uno con las IMEF y otro con las IMM. Para el ejercicio fiscal 2018 se registra un cambio con motivo de una de una observación de la Auditoría Superior de la Federación al Instituto en la que se señala que la transferencia de recursos debe realizarse con la mediación del gobierno estatal, ello implicó realizar un convenio adicional entre el Instituto y la entidad para poder llevar a cabo la dispersión de recursos. Este nuevo convenio representó para las IMEF una carga de trabajo adicional, toda vez que tuvieron que buscar la firma del gobernador, con la revisión correspondiente por parte del área jurídica del gobierno de la entidad. La mayor presión que se identifica es la premura con la que se pidió este convenio, pues ante la amenaza del vencimiento del plazo para la firma del convenio, se tuvo que hacer presión sobre los actores involucrados para agilizar la gestión. Cabe señalar que de acuerdo con el procedimiento del ejercicio anterior, se identificó que los requisitos solicitados en este punto, son claros, no cambian en el tiempo y que la participación repetida en el Programa genera experiencia y permite integrar un expediente.

La comunicación entre el Programa y las beneficiarias se realiza mediante la plataforma e-transversalidad, la cual se reporta como una herramienta amigable y fácil de entender, pero inestable, que puede entorpecer el proceso.

Para las beneficiarias, la figura del enlace es primordial en esta etapa del proceso para poder solventar dudas y complicaciones, se solicita por lo tanto, la mayor disposición y conocimiento posible de su parte para brindar información oportuna y correcta. Se refiere también que la firma de los documentos llega a darse fuera de los plazos establecidos, siempre en beneficio del Instituto, situación que no es bien vista.

Entrega de Apoyos - Dispersión del recurso

El cambio en la forma de dispersión de los recursos del PFTPG a través de las tesorerías de las entidades federativas, en vez de transferir directamente a las cuentas de las IMEF e IMM, puede considerarse el principal cuello de botella al que se enfrentó la operación del Programa S010 en el ejercicio fiscal 2018, toda vez que se agregaron dos procedimientos adicionales: la suscripción del convenio de colaboración entre el Gobierno del Estado con el Inmujeres (para transferir los recursos del Inmujeres a las tesorerías de los estados) y cuya consecución estuvo a cargo de las IMEF, y el trámite que tuvieron que realizar las IMEF e IMM ante las Secretarías de Finanzas de los estados (para transferir los recursos de las tesorerías de los estados a las instancias), aunado al trabajo adicional de las IMM con las tesorerías municipales. Ya que, a decir de las instancias, “el cambio en las reglas de operación les llegó por sorpresa en marzo, cuando ya había comenzado a correr el tiempo de ejecución del proyecto y para ofrecer solución debieron distraer su tiempo para investigar cómo dar solución a las nuevas condiciones”.

Respecto a la suscripción del convenio del Gobierno del Estado con el Inmujeres, las IMEF señalaron que fue un gran cuello de botella por “el tiempo y lo engorroso” que fue el procedimiento de ir y venir del convenio para su revisión y firma por parte de los distintos actores involucrados, como la Consejería Jurídica del Gobernador, el jurídico de la Secretaría de Finanzas del estado, la CAJ del Inmujeres, y la IMEF, así como el grado de disposición de cada uno de ellos. De tal manera que si en las ROP se establecieron 15 días hábiles para ello, se presentó un retraso generalizado, ya que se tardaron al menos un mes en el proceso de la firma.

El siguiente cuello de botella al que se enfrentaron las IMEF e IMM fue la realización del trámite correspondiente ante la Secretaría de Finanzas de sus estados, para que esta pudiera transferirles los recursos una vez que el Inmujeres se los transfiriera a ellas. Al respecto los MAM señalaron que “todos los trámites fueron engorrosos porque se invirtió mucho tiempo en comprender cómo funciona la Secretaría de Finanzas”, además de que también en cerca de la mitad de los casos entrevistados, las mismas Secretarías de Finanzas tuvieron que aprender a la par que las IMEF, por

ser la primera vez que se realizaría este trámite. Ahora bien, la especificación en las ROP de que las tesorerías de los estados debían abrir subcuentas para cada modalidad dentro de la cuenta bancaria, complicó y retrasó un mes la transferencia del recurso de la tesorería a la IMEF, debido a que en algunos estados no se contempla la apertura de subcuentas.

Adicionalmente al trámite ante las Secretarías de Finanzas de sus estados, muchas de las IMM tuvieron que enfrentar otro cuello de botella en sus municipios, ya que la facilidad o dificultad para realizar el trámite ante la Secretaría de Finanzas dependió del apoyo que recibieron de las tesorerías municipales o de sus superiores jerárquicos para dicho fin. Por ejemplo, una IMM señaló que en su municipio el tesorero le dijo que “era su programa, su recurso y que se encargara sola”, mientras que en otro municipio, el tesorero le dijo a la titular de la IMM que ese era su trabajo y se encargó del trámite. También hubo casos donde se apoyaron entre las mismas IMM para apoyar a la que su municipio le ponía trabas.

Con base en lo ya señalado, para 2018 se aprecia una diferencia en el grado de afectación de la recepción del recurso entre las IMEF y entre las IMM. Entre las IMEF, la afectación fue mayor en los casos (cerca de la mitad de las IMEF entrevistadas) en las que recibían los recursos directamente desde el Inmujeres, aunque también hubo casos que ya recibían los recursos por tesorería pero que por dinámicas internas también presentaron dificultades. Para las IMM, todas se vieron afectadas debido a que hasta 2017 recibían los recursos directamente del Inmujeres. Pero incluso al interior de un mismo estado, se presentaron distintos grados de afectación entre las IMM, en función del apoyo brindado a los involucrados.

También se encontraron buenas prácticas, si bien perfectibles, en materia de capacitación y acompañamiento por parte de las IMEF hacia las IMM para realizar el trámite ante la Secretaría de Finanzas. En un estado, posterior a la publicación del acuerdo modificatorio, la IMEF convocó en dos ocasiones a las IMM para explicarles el proceso que debían seguir para cumplir con los requisitos solicitados por la Secretaría de Finanzas, estando presente personal de dicha Secretaría en alguna de las reuniones. Asimismo, en varios de las IMEF asignaron personal específico para

fungir como enlace con las IMEF y apoyarlas en el trámite ante la Secretaría de Finanzas.

Finalmente, la gestión de estos procedimientos generó una carga de trabajo administrativa adicional a las IMEF y las IMM, que retrasó la entrega final de los recursos a dichas instancias, de manera que, mientras en 2017 las IMEF e IMM recibieron los recursos por parte del Inmujeres en el mes de mayo, en 2018 las IMEF los recibieron en promedio durante la segunda quincena de junio, y las IMM entre la segunda quincena de junio y finales de julio.

El retraso en la dispersión del recursos, también retrasó los procesos de licitación de las IMEF e IMM, lo que junto con la veda electoral, también retrasó la ejecución de las metas de los proyectos respecto a su planeación, que muchas esperan iniciar en agosto (o incluso hasta septiembre), situación que se agravó para aquellas IMM próximas a tener cambio de administración municipal en septiembre, ya que solo contemplan un mes y medio para poder ejecutar.

Por ello, no en un número menor de casos, se incrementó la probabilidad de tener que realizar reintegros al cierre del ejercicio ya que prevén que no puedan concluir todo lo planeado. Algunas IMM incluso vaticinan problemas con el cabildo en caso de tener que realizar reintegros.

Ejecución del proyecto

La ejecución del proyecto es responsabilidad plena de los MAM y su inicio adecuado depende de que la dispersión de recursos se ejecute en tiempo y forma de acuerdo con los tiempos establecidos en las ROP. Cualquier retraso en el proceso previo compromete el desarrollo del proyecto en cuanto a la calidad de los resultados esperados. Implementar el proyecto con el tiempo limitado impide la reprogramación de actividades ante diversas eventualidades que pueden presentarse. Las ROP permiten hacer modificaciones al proyecto una vez iniciado, previa autorización del Programa, esta actividad es vista por los MAM como un beneficio que les permite hacer ligeros ajustes sobre la implementación, sin embargo, manifiestan que las

autorizaciones para tal efecto llegan de forma tardía por lo que pueden perder su sentido y alcance.

Cabe mencionar que, para la implementación de las metas registradas en el proyecto, los MAM recurren a terceras personas, sean físicas o morales para llevar a cabo las acciones comprometidas. En este sentido el papel que juegan las personas contratadas es determinante para el desarrollo del proyecto, una mala elección impacta de manera negativa en los resultados. En casos extremos actos de corrupción tienen lugar y quienes prestan los servicios, en complicidad con las autoridades municipales, desvían los recursos y simulan la ejecución de las actividades registradas en el proyecto.

Para los MAM es importante mencionar que la ejecución del proyecto es absorbente y que demanda todo un año, más allá de los diez meses que el Programa tiene contemplados en sus ROP.

Otro elemento que se debe tener en consideración es la violencia que actualmente afecta a diversas regiones del país, toda vez que los consultores no quieren ir a las localidades y la gente tampoco asiste a las reuniones convocadas por temor a ser víctima de algún acto violento.

Seguimiento a los proyectos - Avance físico y financiero

Este proceso es valorado como fácil de llevar a cabo, aunque laborioso, toda vez que implica el registro en la plataforma e-transversalidad de toda evidencia generada durante ejecución de las metas comprometidas. De nuevo la plataforma juega un papel importante en este proceso y una falla en su desempeño, causa retraso a las beneficiarias.

Dentro de este proceso se consideran también, visitas de seguimiento, mismas que se enfocan en los aspectos operativos de la ejecución del Programa como informes, comprobaciones, uso de la plataforma y modificaciones al proyecto, es decir dejan de lado el seguimiento al cumplimiento de las metas y resultados de los proyectos, no

se cuenta pues, con mecanismos para evaluar si las estrategias propuestas están funcionando. Adicionalmente, destaca que la vistas son bien valoradas por las beneficiarias, en virtud de la información adicional que brindan, sin embargo, se reconoce también que llegan a destiempo cuando el proyecto tiene ya cierto avance. En el otro extremo de la valoración, hay también quien considera que no hay seguimiento dado el poco aporte de estas visitas.

Seguimiento a los proyectos - Cierre del proyecto

Este proceso es una continuidad operativa del anterior, por lo tanto, si se ha cumplido con los informes de avance, el informe de cierre no debe presentar mayor complicación.

Se identificó, sin embargo, falta de claridad en los criterios para la integración del documento meta, no es claro lo que se espera como producto; ello conduce a una variedad de productos tan amplia como proyectos se tenga. Así mismo se refiere que en la revisión del documento meta se pone más atención en la forma que en el fondo.

Contraloría social

La contraloría social aplica únicamente para la modalidad III de apoyo del Programa correspondiente a los CDM, cabe señalar que este proceso no se encuentra registrado en el manual de procedimientos del Programa por lo que no se encuentra estandarizado, para su desempeño se toma como base la normatividad que la SFP emite en la materia. La instalación del comité de contraloría social depende de cada IMM y cuenta con el apoyo de un enlace en la IMEF.

Respecto a su operación destaca que el comité de contraloría social se conforma por mujeres usuarias de los CDM y reciben capacitación sobre las actividades que van a realizar. Deben reunirse por lo menos tres veces al año y completar un cuestionario que posteriormente se debe subir al SICS. Estos comités son vistos como

estructuras de poca utilidad pues todos los gastos del CDM están previamente etiquetados y las posibilidades de desvío son pocas, adicionalmente, cuando se llegan a presentar quejas y/o denuncias no hay consecuencias, por lo que se convierten en estadísticas.

La carga de trabajo que genera el seguimiento a la contraloría social es considerable y está en función de la cantidad de CDM que tenga la entidad.

Satisfacción

La presentación de quejas o denuncias y las encuestas para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios con la gestión del programa no se encuentran normados en un manual de procedimientos, pero deben consolidarse previo a su inclusión. Actualmente la encuesta parece no ser relevante entre los MAM, que prefieren retroalimentación directa o en talleres de capacitación colectivos. Respecto de las quejas y denuncias, los MAM expresaron su preocupación por presiones para dirigir las contrataciones de servicios, el uso de los recursos y, en el extremo, actos de corrupción entre quienes prestan los servicios y las autoridades municipales.

Evaluación

El proceso de evaluación es coordinado por la DGEIYFG, y se ha caracterizado por la realización en años previos de evaluaciones externas no establecidas en el PAE pero útiles al Programa S010. Sin embargo, dados los recortes presupuestales y el recorte del personal en la DGEIYFG para el proceso de evaluación, ha hecho que se concentren en realizar solo las evaluaciones mandatadas.

Por su parte, en el trabajo de campo las instancias señalaron que el seguimiento realizado por el Inmujeres a través de los informes físico – financieros y visitas, es respecto a los avances programáticos sobre la ejecución del gasto en las fechas comprometidas, pero que no se realiza un seguimiento a los resultados emanados de las acciones realizadas con los proyectos. Además, se detectó que las consultorías

que realizan los proyectos principalmente a las IMM, continúan presentando vicios “ocultos” en su quehacer, a pesar de todos los candados que se han intentado establecer en las ROP y en la plataforma.

Por ello, y ante la inexistencia de mediciones sobre el grado de fortalecimiento o desarrollo institucional de los MAM, la efectividad de sus proyectos en la internalización de la perspectiva de género en la administración pública local y el cambio en la cultura organizacional, y de la incidencia del programa para avanzar hacia la igualdad entre mujeres y hombres, se percibe una evaluación de resultados como muy útil para el Programa S010 para obtener información al respecto y poder tomar decisiones de política, diseño y operación.

CHILE

Huelén 10, 6to Piso
Providencia | Santiago
(+56 2) 2236 4557

COLOMBIA

Calle 75 8-34, 2do
Piso | Bogotá
(+57 1) 383 7523

ECUADOR

Pasaje El Jardín No.171 y Av. 6 de Diciembre
Ed. Century Plaza II. Piso 3. Of. 7 | Quito
(+593 2) 500 6792

MÉXICO

Tlaxcala 173, Hipódromo, Delegación
Cuauhtémoc, C.P. | Ciudad de México
(+52 55) 5096 6592

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

A continuación se presenta una síntesis de los resultados y hallazgos más relevantes encontrados para los procesos y subprocesos analizados durante el desarrollo de la evaluación para mejorar la gestión del Programa S010 y para el cumplimiento de sus objetivos.

Como parte del proceso de **planeación**, el PFTPG no cuenta con ejercicios de planeación estratégica que dirijan sus acciones en el mediano y largo plazo, situación que se ha observado desde la Evaluación de Consistencia y Resultados 2012.

En materia de **programación y presupuesto**, el presupuesto para los proyectos modalidad I se distribuyen con base en el ICRI; para la modalidad II y III este es distribuido equitativamente, por lo que cada IMM (modalidad II) y cada CDM (modalidad III) tiene asignado la misma cantidad de acuerdo a los criterios para la distribución del recurso del PFTPG que establecen montos específicos para metas y acciones al interior de éstas, sin oportunidad de contar con algún margen de maniobra por parte de los MAM. También se identificó un desfase entre la calendarización de actividades, fechas y periodos establecidos en ROP y su cumplimiento por parte de los operadores del PFTPG y los MAM beneficiados, ante el surgimiento de coyunturas en el transcurso del año.

Respecto a la **actualización de la MIR**, los indicadores con que cuenta a nivel de Propósito y Fin la MIR del PFTPG no son suficientes, toda vez que no incluye que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local.

Respecto al proceso para la **solicitud de apoyos** (presentación y revisión de la documentación jurídica y del proyecto), el personal que labora en el PFTPG y apoya a los MAM en la elaboración de los proyectos, tiene experiencia, capacidades temáticas y una buena formación, y su participación es clave para contar con buenos

proyectos. No obstante, la reestructuración del Inmujeres y la disminución de personal en la DPNIEFM generaron cargas de trabajo excesivas que impiden un acompañamiento eficiente en las solicitudes.

Para muchos MAM, el programa es su única fuente de financiamiento pues no cuentan con recursos presupuestales; mientras que la poca experiencia, capacidades y bajo empoderamiento del personal que labora en las IMM, las coloca en una situación de desventaja tanto en la participación en el programa, la calidad de sus proyectos y su ejecución. Asimismo, las consultoras juegan un rol muy relevante, principalmente para las IMM; cuando estas fueron “mal seleccionadas”, “impuestas” o no están acordes a las necesidades locales, los proyectos pueden no dar los resultados esperados. Por otro lado, los cambios en la dispersión de recursos han obligado a replantear la relación entre las IMEF y las IMM, esta oportunidad puede generar sinergias importantes en la estrategia a nivel estatal.

Respecto a la **selección de beneficiarios** (revisión, validación y aprobación del proyecto), la Comisión para la Validación de Proyectos incluye personal que puede participar de forma muy valiosa para la definición de los proyectos, sin embargo, existen factores que pueden limitar su participación, por ejemplo, sus actividades ordinarias, el volumen de proyectos y el tiempo disponible.

Respecto de la **suscripción de convenios específicos de colaboración**, destaca que los requisitos son claros y no cambian en el tiempo, lo cual permite un pronto aprendizaje del procedimiento y la posibilidad de integrar un expediente para ser utilizado en posteriores ocasiones. La incorporación del nuevo convenio de colaboración con entidades, representó una carga de trabajo adicional para las IMEF, en al menos tres ámbitos, la gestión de la firma del gobernador, la gestión con la tesorería estatal para la dispersión de recursos y la supervisión del correcto ejercicio de los recursos transferidos por parte de las IMM. Esta actividad produjo retrasos en la dispersión de los recursos y por lo tanto en el inicio de la implementación de los proyectos. Es de esperar que, de mantenerse, las actividades fluyan con más agilidad en ejercicios posteriores, en la medida que hay un aprendizaje sobre el camino a seguir.

En materia de la **entrega de apoyos**, para el caso de la nueva forma de **dispersión de recursos** a los MAM implementada en 2018 vía las tesorerías u homólogas en las entidades federativas, se debe aprovechar la curva de aprendizaje de las IMEF, las IMM, y las propias Secretarías de Finanzas de los estados y tesorerías municipales para agilizar el trámite de transferencia de recursos. Asimismo, esta situación fue crucial para la afectación en el cumplimiento del calendario del PFTPG, toda vez que las diferencias en las dinámicas de operación de las Secretaría de Finanzas de los estados y de las tesorerías municipales y del grado de disposición de colaboración de las y los funcionarios estatales y municipales con las IMEF e IMM, afectó el tiempo requerido para la transferencias de recursos a las IMEF e IMM.

En materia del **seguimiento a los MAM**, en particular en lo referente a la **ejecución del proyecto**, cabe resaltar la importancia que tiene respetar el tiempo real de ejecución de los proyectos de acuerdo con lo estipulado en las ROP; cuando el tiempo es limitado se pueden comprometer la calidad y los resultados del trabajo. Vinculado a este tema, las consultorías contratadas para desarrollar los proyectos juegan un papel determinante, una mala elección al respecto impacta de forma negativa en los resultados obtenidos.

Respecto al **seguimiento a la ejecución**, vale mencionar que es un procedimiento sistemático que no representa demasiadas complicaciones más allá de cargar información en la plataforma, siempre y cuando esta no presente fallas técnicas. Las visitas de seguimiento se realizan cuando los proyectos ya están muy avanzados por lo que su aporte no es el mejor posible, asimismo la retroalimentación que reciben los MAM no siempre es oportuna toda vez que las notificaciones sobre inconsistencias llegan con retraso.

Sobre el informe de **cierre**, se percibe como la continuidad operativa del proceso de seguimiento y en este sentido no representa mayor complejidad, sin embargo resalta que los criterios para la elaboración del proyecto meta no son claros, no se sabe qué se espera de este producto, asimismo las observaciones realizadas al documento meta son heterogéneas, y dependen de la persona responsable de la revisión, se centran más en la forma que en el fondo.

Referente a la **contraloría social**, destaca que el comité se integra por mujeres usuarias de los CDM, mismas que reciben capacitación para el desarrollo de las tareas asignadas. Por otro lado, el procedimiento para la instalación de los comités no se encuentra homologado y depende de cada IMM con el apoyo de la IMEF a través del enlace correspondiente. Las actividades de este proceso se ejecutan de acuerdo la normatividad que la SFP emite al respecto.

En materia de **monitoreo** del avance de los indicadores de la MIR que se reportan en el PASH, este proceso se ve fortalecido con la verificación de las evidencias que sustentan el avance de dichos indicadores por parte de la unidad coordinadora. Por otro lado, se identificó la falta de un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que le permita dar seguimiento a su operación en el día a día.

Respecto al proceso de **evaluación**, se identificó la buena práctica en años previos de la realización de evaluaciones externas no mandatadas en el PAE establecidas de acuerdo a las necesidades detectadas por el programa. Al respecto, como oportunidad se detectó la realización de una nueva evaluación específica para valorar los productos y la calidad de las consultoras, toda vez que persisten prácticas abusivas por dichas instancias. Finalmente, el PFTPG carece de una evaluación de resultados que permita medir resultados del programa a nivel Propósito y Fin y de su objetivo general establecido en las ROP.

De manera **transversal a la mecánica operativa del PFTPG**, se detectó una falta de entendimiento cabal por parte de los MAM del contenido de las ROP (principalmente de las IMM), de la oferta de proyectos y metas, de los criterios para la elaboración de los productos (documentos meta) y de los requisitos para cumplir a cabalidad los informes de avance físico financiero y de cierre, así como de la operación de la plataforma e-transversalidad.

Aunado a lo anterior, la **plataforma e-transversalidad** es un elemento central para la gestión del PFTPG y un gran esfuerzo de sistematización, sin embargo, ha sido la fuente de mayor cantidad de reclamos por parte de los MAM por problemas técnicos

y la necesidad de hacer adecuaciones contantes, incluso durante su misma implementación y desarrollo.

5.2. Recomendaciones

Como resultado del análisis global y específico de la gestión operativa, a continuación se presenta la propuesta de recomendaciones formuladas por el equipo evaluador a nivel de procesos y a nivel del Programa, con base en los principales hallazgos y resultados derivados de los estudios de caso y las entrevistas con el personal del Inmujeres. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa. S010.

Las recomendaciones se presentan en dos de líneas de acción estratégicas: a) consolidación y b) reingeniería de procesos. Las de consolidación abarcan las recomendaciones dirigidas a lograr el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opera de manera adecuada, mientras que las de reingeniería abarcan recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa. En el Anexo VIII se presentan las “Recomendaciones del Programa” por tipo de línea de acción estratégica, y con sus respectivos mecanismos de implementación.

Recomendaciones para la consolidación de los procesos del Programa S010

En materia de planeación estratégica, se recomienda **“llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica para el PFTPG, aprovechando la coyuntura del inicio de la nueva administración federal, que se refleje también en el tipo de apoyos (ejes temáticos, metas)”**. La actual coyuntura por la que atraviesa la Administración Pública Federal por cambio de administración en los próximos meses, es una importante área de oportunidad para los responsables del PFTPG, toda vez que con base en los nuevos PND y Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y

no Discriminación contra las Mujeres, se podrán establecer las directrices que guíen al PFTPG al menos en los próximos seis años, favoreciendo incluso su rediseño total de considerarlo necesario. El efecto esperado es contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de resultados de mediano y largo plazo; asimismo, contar con insumos que permitan sustentar o modificar el actual diseño del programa y determinar si los tipos de apoyos que otorga actualmente son los adecuados para el logro de sus objetivos.

En materia de actualización normativa, se recomienda **“incluir indicadores en la MIR que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local”**. Sin embargo, el diseño de indicadores de resultados para el PFTPG representa un gran reto en su diseño y medición por la complejidad y amplitud del tema y su componente cualitativo, por lo cual, es probable que requieran de apoyo externo para la formulación de los indicadores, así como del desarrollo de evaluaciones de resultados para su medición. El efecto esperado es contar con indicadores que permitan medir los resultados logrados por el programa con sus apoyos y valorar la incidencia de dichos resultados para lograr la transversalización de la perspectiva de género en la administración pública y avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres.

Asimismo, se recomienda **“establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera el PFTPG y los MAM, a partir de indicadores que midan la gestión del programa y formen parte de su sistema de monitoreo”**. Se requiere realizar un análisis reflexivo sobre los cuellos de botella suscitados en el ejercicio fiscal 2018, así como diseñar el sistema de monitoreo del PFTPG con indicadores de gestión que ofrezca insumos para el análisis para los años subsecuentes. El efecto esperado es tener un calendario de actividades de la mecánica operativa que sea realista pero a la vez retador, sin cargas excesivas de trabajo que favorezcan la precipitación en la operación en detrimento de la calidad de los resultados.

En materia de dispersión de recursos, se requiere **“realizar ajustes a las ROP para precisar o flexibilizar su contenido con relación a la transferencia de recursos, derivado de las problemáticas generalizadas expresadas por las IMEF e IMM en este primer ejercicio”**. Para ello se debe aprovechar la curva de aprendizaje del ejercicio fiscal 2018, así como realizar un mayor análisis en materia jurídica y de finanzas para que las modificaciones propuestas sean factibles de implementar. El efecto esperado es Mejorar el contenido de las ROP a fin de que en los próximos ejercicios fiscales la transferencias de recursos vía las tesorerías de los estados sea más eficiente.

Para los procesos de **solicitud de apoyo y selección de beneficiarios**, se recomienda **“fortalecer las capacidades del personal de la Secretaría Ejecutiva, en especial de la DPNIEFM vinculándoles con la CVP, como un órgano asesor para el proceso de solicitud y selección de beneficiarios”**. La recomendación es viable y puede instrumentarse de manera conjunta con otras enfocadas a la calidad en la selección de los proyectos. El efecto esperado es mejorar sustantivamente la calidad de los proyectos, y reducir tiempos en los procesos de solicitud.

De manera paralela a la anterior recomendación, se propone como alternativa que **“la CVP participe desde la recepción de las propuestas como un “equipo asesor” de la DPNIEFM en las temáticas relevantes para el proyecto, realizando el proceso de validación final con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios”**. La CVP asesoraría al personal de la DPNIEFM (y por medio de ellas a los MAM) durante la presentación de las propuestas, la validación final se realizaría con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios. El efecto potencial es aprovechar de manera más eficiente la participación de la CVP y reducir los tiempos de validación.

También se recomienda **“establecer un calendario de capacitación considerando el año de inicio de la administración municipal”**. La recomendación es viable y eficiente si se le combina con una mayor participación de las IMEF, según la recomendación correspondiente. El efecto esperado es que los MAM reciban un mejor acompañamiento desde la formulación hasta el cierre del proyecto.

Finalmente, se recomienda **“contar con un padrón de consultoras evaluadas por las IMM y el Inmujeres, para que, se otorgue a las IMM información útil para buscar a quienes mejor satisfagan sus necesidades”**. Se requiere aprovechar las experiencias de los MAM sobre las consultoras para generar un padrón con datos de contacto de los MAM que han trabajado con ellas y sus opiniones. El efecto esperado es mejorar la calidad de los proyectos implementados, eliminando información asimétrica en la contratación de consultoras. Respecto al proceso de seguimiento a los MAM se recomienda **“planificar las visitas de seguimiento en el primer trimestre de ejecución de los proyectos, preferentemente cerca de la fecha de envío del primer informe”**. Esto con la finalidad de brindar información y asesoría de manera oportuna a los MAM, se considera que es viable realizar esta modificación mediante una mejor planificación del tiempo al interior de la DPNIEFM para que dichas visitas coincidan con el periodo menos saturado del proceso general del Programa.

Para el proceso de cierre de proyectos, la recomendación gira en torno a **“precisar con más detalle y ejemplificar el tipo de documento meta esperado como resultado del proyecto”**. Elaborar un manual que especifique de manera clara y con ejemplos las características del documento meta en cuanto a su forma y contenido, contribuye al cierre del proyecto en dos sentidos, los MAM integran el documento con mayor facilidad, mientras que el enlace puede hacer una revisión ágil y objetiva. La viabilidad de implementación de esta mejora es alta, pues el equipo responsable del PFTPG tiene una amplia experiencia y podría generar un manual acorde a las necesidades de las beneficiarias.

En el marco del proceso de evaluación, se recomienda **“llevar a cabo una evaluación de resultados para medir el grado de fortalecimiento o desarrollo institucional de las IMEF e IMM, la efectividad que han tenido los proyectos implementados por los MAM para transversalizar la perspectiva de género en la administración pública estatal y municipal y lograr un cambio en la cultura organizacional, así como su incidencia para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres en los estados y municipios”**. Se trata de una evaluación

compleja ante la variedad de MAM y proyectos existentes, que requerirá de técnicas cuantitativas y cualitativas y trabajo de campo para su realización, sin embargo el efecto esperado es proveer de información al PFTPG que permita determinar si a través de sus apoyos, ha conseguido los resultados esperados y en su caso, hacer los cambios de diseño necesarios para ello.

De manera transversal a todos los procesos que se basan en el uso de la plataforma e-transversalidad (Recepción y registro de proyectos, Revisión y validación de proyectos, Suscripción de convenios, Dispersión de recursos, Seguimiento a la ejecución, Cierre del proyecto), se recomienda **“permitir el registro en plataforma de al menos dos personas para recibir las notificaciones”**. Esto en virtud de que las notificaciones sobre tiempos de registro, apertura y cierre de la plataforma no siempre llegan a la persona indicada en el momento adecuado, ya sea porque quien da seguimiento al proyecto por parte de los MAM es diferente de quien se registró en el sistema, ya sea por el acceso limitado a los servicios de internet. Con este cambio se tendría una mejor comunicación con las beneficiarias y la viabilidad de su implementación no debe representar mayor inconveniente que una pequeña modificación al código de programación de la plataforma para que permita registrar dos personas para recibir notificaciones.

Finalmente, se recomienda **“revisar la plataforma y, de ser necesario, rediseñarla, procurando hacer un buen diagnóstico de necesidades, incorporando manuales de usuarias y tutoriales”**. La implementación de mejoras a la plataforma del PFTPG requiere de un trabajo de diagnóstico minucioso, a fin de evitar los “ajustes sobre la marcha”. Del diagnóstico podría surgir la recomendación de tener que sustituir la plataforma por completo, lo cual implicaría un monto considerable, pero justificado tomando en consideración la reducción del personal de la DPNIEFM y el objetivo último de la plataforma. El efecto esperado es eficientar la carga y el procesamiento de la información a fin de que el transcurso y cumplimiento de cada proceso de la mecánica operativa del programa fluya sin contratiempos técnicos y se realice en tiempo y forma.

Recomendaciones para la reingeniería de los procesos del Programa S010

Como parte del monitoreo por partel PFTPG, se recomienda **“diseñar un sistema de monitoreo con indicadores que midan la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los procesos de la mecánica operativa del PFTPG por parte de los operadores del programa y de los MAM”**. Para la elaboración del sistema de monitoreo se recomienda la realización de grupos de trabajo y utilizar como principal insumo la información que arroja la plataforma e-transversabilidad por contener toda la mecánica operativa del programa, además de la opinión e información de las y los jefes de departamento y enlaces de la DPNIEFM que brindan asesoría a los MAM y que se encargan de ejecutar el programa. El efecto a lograr es la formulación de los indicadores de gestión que conformen el sistema de monitoreo del PFTPG que provean de información útil que retroalimente su gestión y permita la toma de decisiones respecto de su operación.

En materia de solicitud de apoyos y selección de beneficiarios, se recomienda **“incluir en el PFTPG acciones que permitan capacitar personal en las IMEF para desarrollar estrategias estatales en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos”**. La recomendación es viable pues los proyectos de modalidad II seguirían siendo apoyados por el PFTPG pero en la revisión podría participar el personal de las IMEF como si fuesen “asesoras” y la CVP cambiaría por personal de la DGEIYFG. El efecto esperado es contar con personal en las IMEF, bien capacitado por el PFTPG, que apoye la definición de una estrategia estatal en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos.

5.3. Sistema de Monitoreo

Finalmente, toda vez que el Programa S010 carece de un sistema de monitoreo para dar seguimiento a su operación, en el Anexo IX se presenta la propuesta para el diseño del “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”.

BIBLIOGRAFÍA

COCOA Services (2018). Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa S010 Fortalecimiento a la transversalidad de la Perspectiva de Género, 2017-2018.

CONEVAL (2017). Ficha de monitoreo 2016-2017. Fortalecimiento a la transversalidad de la Perspectiva de Género.

EPADEQ (2013). Evaluación de Procesos del Programa S010 Fortalecimiento a la transversalidad de la perspectiva de género del instituto nacional de las mujeres. 15 de noviembre de 2013.

Inmujeres (2013). Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres Proigualdad 2013-2018. Diario Oficial de la Federación, 30 de agosto de 2013.

Inmujeres (2014). Diagnóstico del Programa de Fortalecimiento a la transversalidad de la Perspectiva de Género. Cuadernos de trabajo 52.

Inmujeres (2016). Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos para incorporar la perspectiva de género en las Reglas de Operación de los programas presupuestarios federales. Diario Oficial de la Federación, 29 de junio de 2016.

Inmujeres (2017). Manual de Procedimientos Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Febrero de 2017.

Inmujeres (2017). Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres. Diario Oficial de la Federación, 04 de diciembre de 2017.

Inmujeres (2017). Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, para el ejercicio fiscal 2018. Diario Oficial de la Federación, 26 de diciembre de 2017.

Inmujeres (2018). Manual de Organización del Instituto Nacional de las Mujeres. Diario Oficial de la Federación, 21 de marzo de 2018.

Inmujeres (2018). Acuerdo por el que se modifican diversos numerales de las Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, para el ejercicio fiscal 2018. Diario Oficial de la Federación, 29 de marzo de 2018.

Inmujeres (2018). Programa Anual de Trabajo 2018 (actualización). Junio de 2018.

Inmujeres (2017, 2018). Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora clasificados como específicos, derivados de informes y evaluaciones externas. Avance al Documento de Trabajo. Marzo de 2018.

Inmujeres (2017, 2018). Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora clasificados como institucionales, derivados de informes y evaluaciones externas. Avance del Documento Institucional. Marzo de 2018.

Inmujeres (2017). Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2018 del Programa S010.

Inmujeres. Fichas técnicas de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados 2018 del Programa S010.

Inmujeres (2018). Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Esquema de Contraloría Social 2018.

Inmujeres (2018). Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Guía Operativa de Contraloría Social 2018.

Inmujeres (2018). Dirección General de Institucionalización de la Perspectiva de Género. Programa anual de trabajo de contraloría social (PATCS) 2018.

Inmujeres (s/f). Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, Nota metodológica y criterios para la distribución del recurso. Dirección General de Institucionalización de la Perspectiva de Género.

Kusek, J. Z. y R. C. Rist. Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial. 2004.

Ley Federal de Contabilidad Gubernamental. Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2008.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación, última reforma el 30 de diciembre de 2015.

Ley del Instituto Nacional de las Mujeres. Diario Oficial de la Federación, 12 de enero de 2001; última reforma el 16 de febrero de 2018.

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Diario Oficial de la Federación, 01 de febrero de 2007; última reforma en enero de 2013.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Diario Oficial de la Federación, 02 de agosto de 2006; última reforma en marzo de 2012.

Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia 2014-2018. Diario Oficial de la Federación, 30 de abril de 2014.

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación, última reforma el 30 de marzo de 2016.

Presidencia de la República. (2013) “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Gobierno de la República” Diario Oficial de la Federación, 20 de mayo de 2013. Disponible en: <http://pnd.gob.mx/>.

SFP (2016). “Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social”. Diario Oficial de la Federación, 28 de octubre de 2016-

SHCP (2017). “Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios”.

SHCP (2018). Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2018. Disponible en: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2018>.

SHCP, y CONEVAL (2018). Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal 2018.

SHCP, SFP y CONEVAL (2011). “Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los Informes y Evaluaciones Externas a Programas Federales”.

ANEXOS

Anexo I. “Ficha Técnica de Identificación del Programa”

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Ramo	47
	Institución	Instituto Nacional de las Mujeres
	Entidad	
	Unidad responsable	Instituto Nacional de las Mujeres
	Clave presupuestal	S010
	Nombre del programa	Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género
	Año de inicio	2010
	Responsable del programa	Mtro. Marco Antonio Díaz Morales
	Teléfono de contacto	(55) 5322-6030
	Correo electrónico de contacto	madiaz@inmujeres.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Contribuir a que los mecanismos para el adelanto de las mujeres promuevan la incorporación de la perspectiva de género en el marco normativo, en los instrumentos de planeación, programáticos, así como en las acciones gubernamentales para implementar la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres en las entidades federativas, en los municipios y en las delegaciones de la Ciudad de México, mediante su fortalecimiento institucional.
	Principal normatividad	Reglas de operación.
	Eje del PND con el que está alineado	México incluyente
	Objetivo del PND con el que está alineado	Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente
	Tema del PND con el que está alineado	
	Programa (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.
	Objetivo (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivos 1, 2 y 6
	Indicador (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Índice de avance en la armonización legislativa por entidad federativa
Propósito del programa	Los instrumentos de planeación para implementar la política en materia de igualdad entre mujeres y hombres en las entidades federativas incluyen la perspectiva de género.	
Población potencial	Definición	Las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (IMEF), y todos los municipios y alcaldías de la Ciudad de México.

Tema	Variable	Datos
	Unidad de medida	IMEF e IMM
	Cuantificación	2,490
Población objetivo	Definición	IMEF, las IMM y sus homólogas en las delegaciones de la Ciudad de México.
	Unidad de medida	IMEF e IMM
	Cuantificación	2002
Población atendida	Definición	IMEF, las IMM y sus homólogas en las delegaciones de la Ciudad de México.
	Unidad de medida	IMEF e IMM
	Cuantificación	969
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	378,855.00
	Presupuesto modificado (MDP)	367,193.60
	Presupuesto ejercido (MDP)	367,193.40
Cobertura geográfica	Entidades Federativas, municipios y otras unidades administrativas en las que opera el programa	Nacional.
Focalización	Unidad territorial del programa	Entidades y municipios.

Anexo II. “Ficha de Identificación y equivalencia de procesos”

Modelo General de Procesos	Secuencia	Procesos específicos del programa S010
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.	Actualización de la MIR.
	2.	Programación y presupuesto.
	3.	Actualización normativa (Reglas de Operación).
Difusión: es el proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos, dirigido hacia un público determinado.	4.	Publicación de las ROP en el DOF y página oficial del Inmujeres.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan las y los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios/ áreas de enfoque.	5.	Presentación y revisión de la documentación jurídica de los MAM.
	6.	Presentación y revisión de la documentación del proyecto presentado por los MAM.
Selección de beneficiarios: es el proceso realizado por los operadores del programa para determinar quiénes o qué instancias serán las receptoras de los componentes o entregables.	7.	Revisión, validación y aprobación del proyecto por el CVP.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios/áreas de enfoque del programa.		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el área de enfoque atendida del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales el área de enfoque atendida o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	8.	Suscripción del Convenio Específico de Colaboración con los MAM y con el Gobierno del Estado.
	9.	Dispersión del recurso.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el	11.	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).

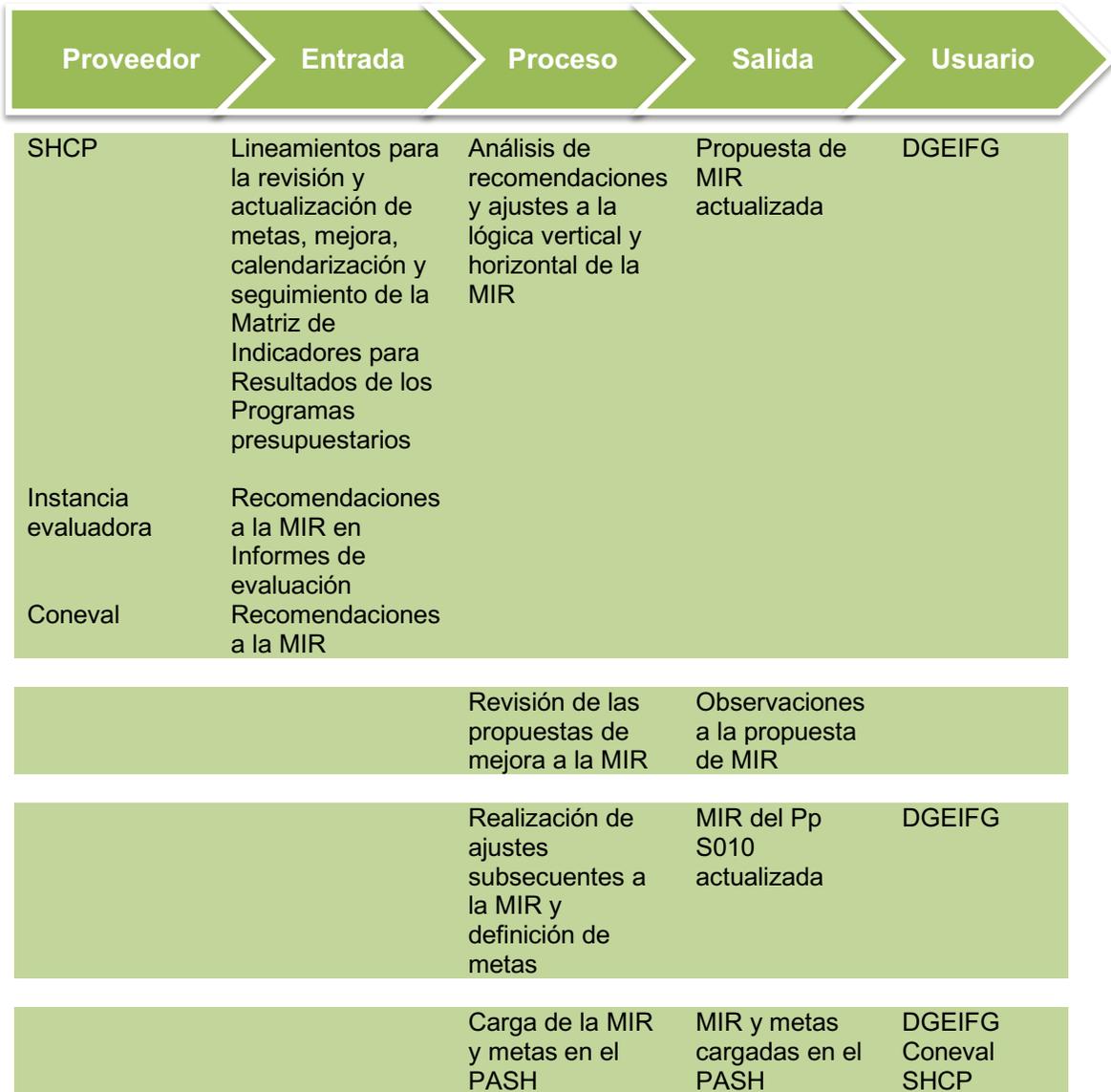
Modelo General de Procesos	Secuencia	Procesos específicos del programa S010
programa comprueba que los apoyos entregados a las MAM son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	12.	Cierre de proyectos (informes de cierre).
Contraloría social: práctica que propicia la participación de los beneficiarios de programas federales de desarrollo social en la vigilancia de su ejecución y del ejercicio y aplicación de los recursos federales asignados a los mismos, así como en la verificación del cumplimiento de sus metas.	13.	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (proyectos Modalidad III).
Satisfacción de beneficiarios: Proceso a través del cual las MAM puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa. También, son las acciones y mecanismos que implementa el programa para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios con la gestión misma del programa y sus resultados.	14.	Presentación de quejas y denuncias por los MAM.
	15.	Medición del nivel de satisfacción de los MAM.
Monitoreo y evaluación: El monitoreo es el proceso a través del cual el programa implementa el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etc. Incluye el monitoreo de los indicadores de la MIR en el PASH, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. La evaluación es el proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados. Es coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa, pero con la participación de la unidad responsable del programa.	16.	Acopio, validación y registro de la información respecto a los avances de los indicadores de la MIR en el PASH.
	17.	Evaluación del programa por medio de instancias ajenas a la operación del programa.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Proceso específico del Programa S010
Ejecución de los apoyos: Proceso a través del cual los MAM beneficiados desarrollan los proyectos con los recursos recibidos por el programa bajo los tres tipos de modalidades.	10.	Ejecución de los proyectos por los MAM.

Fuente: Corporación Rimisp.

Anexo III. “Flujogramas del Programa S010”

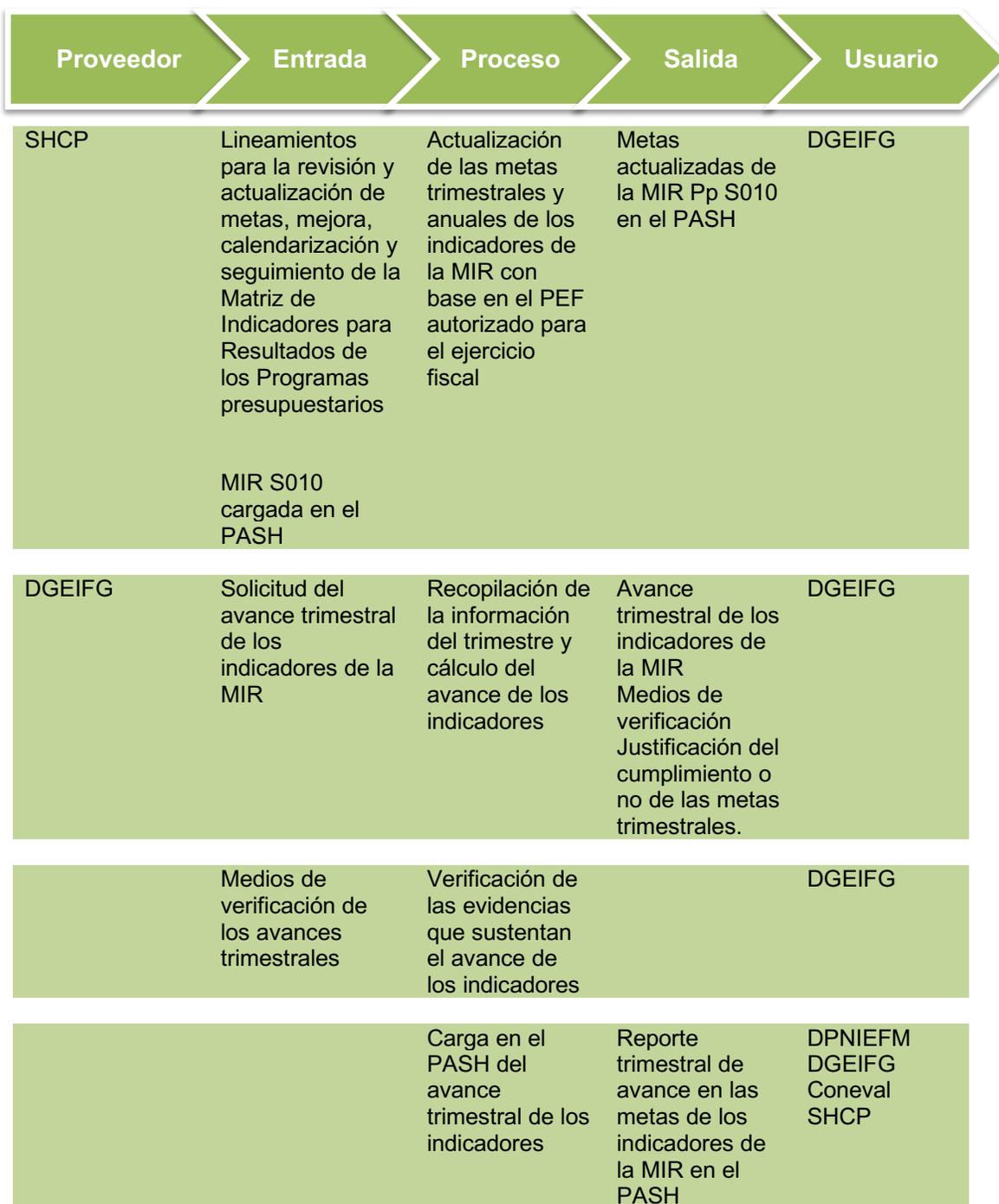
A continuación, se presentan los flujogramas de los procesos del PFTPG, tanto los incluidos en su Manual de Procedimientos, así como aquellos que no.

PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LA MIR



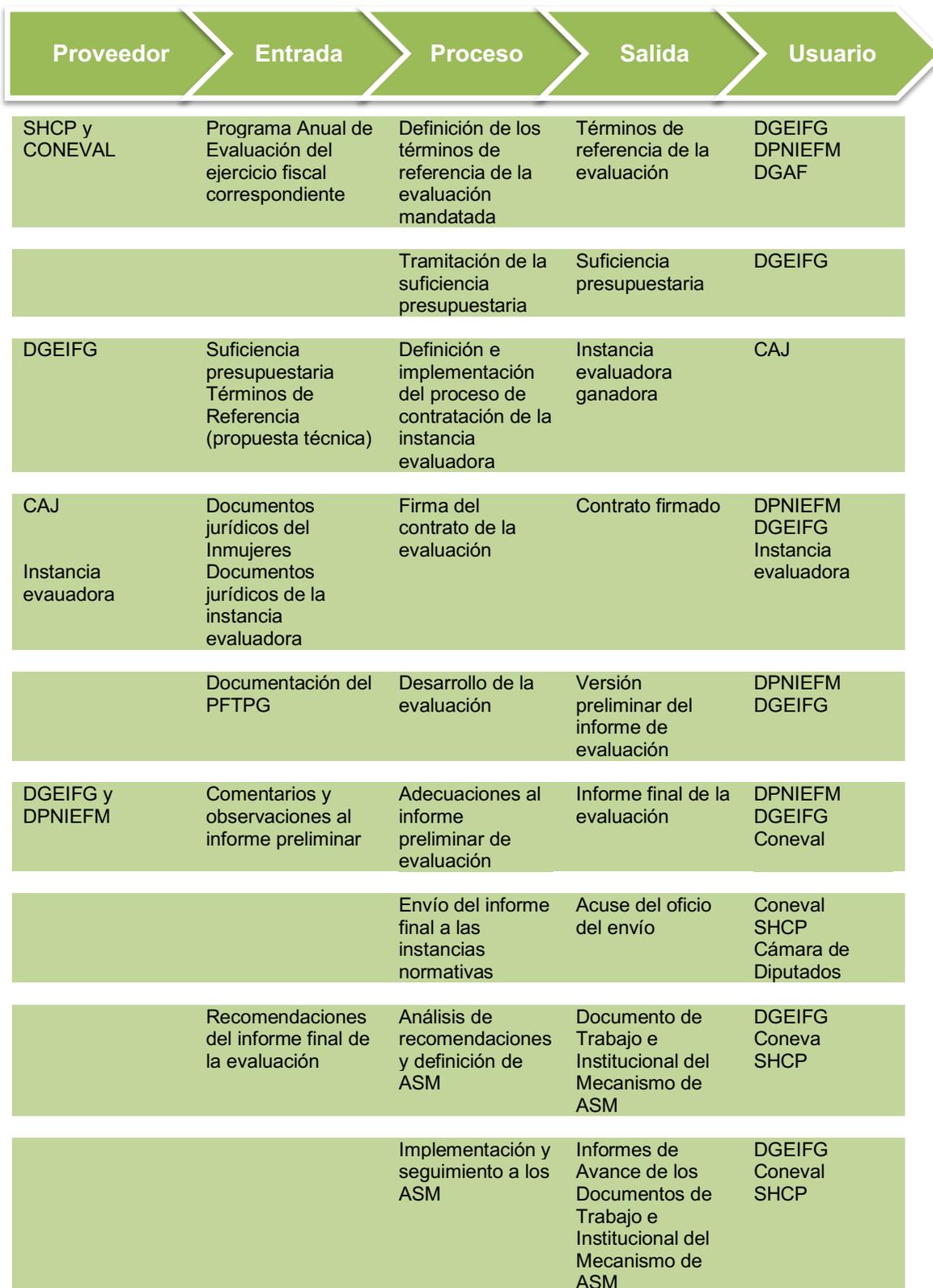
Fuente: Corporación Rimisp.

PROCESO DE MONITOREO



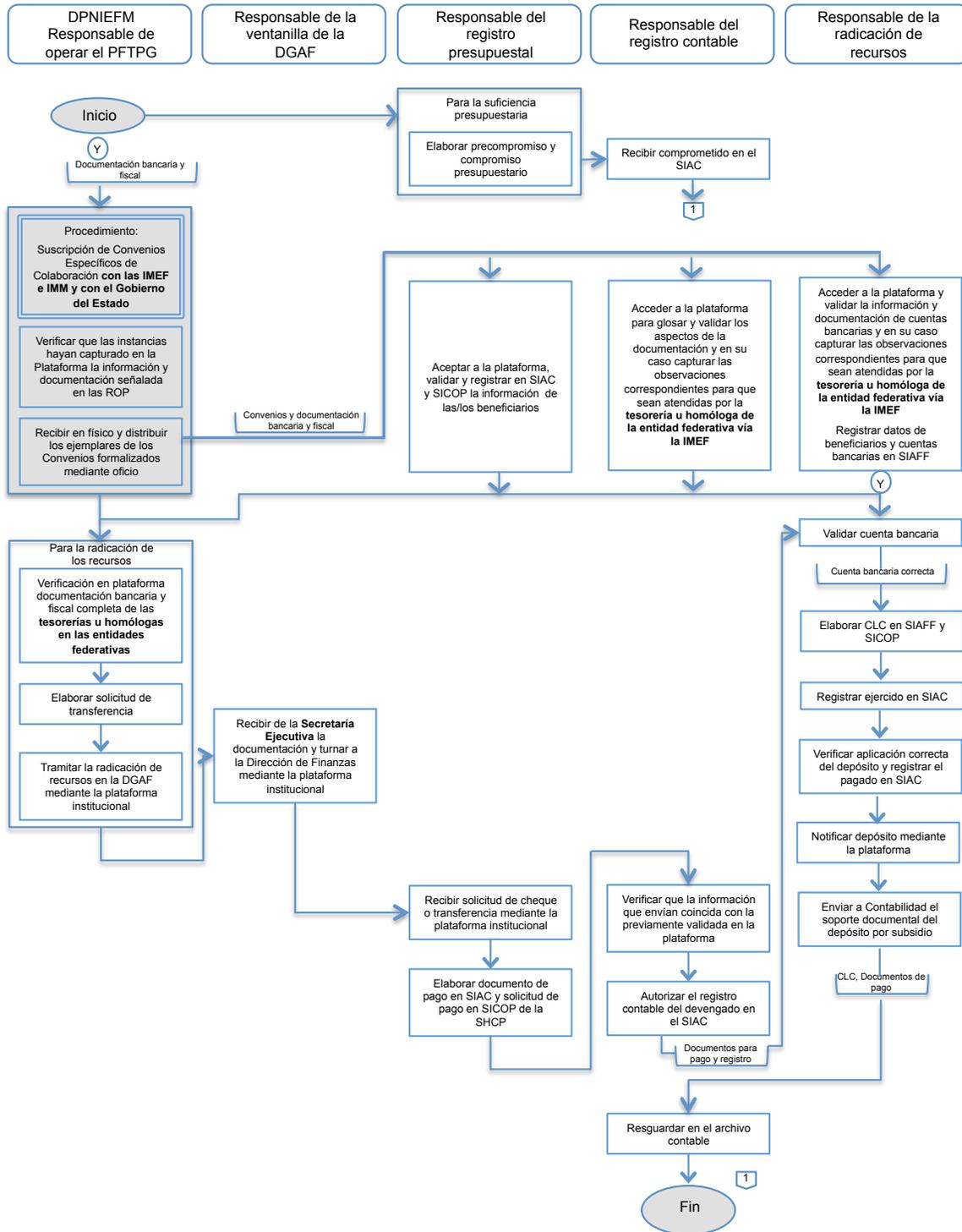
Fuente: Corporación Rimisp.

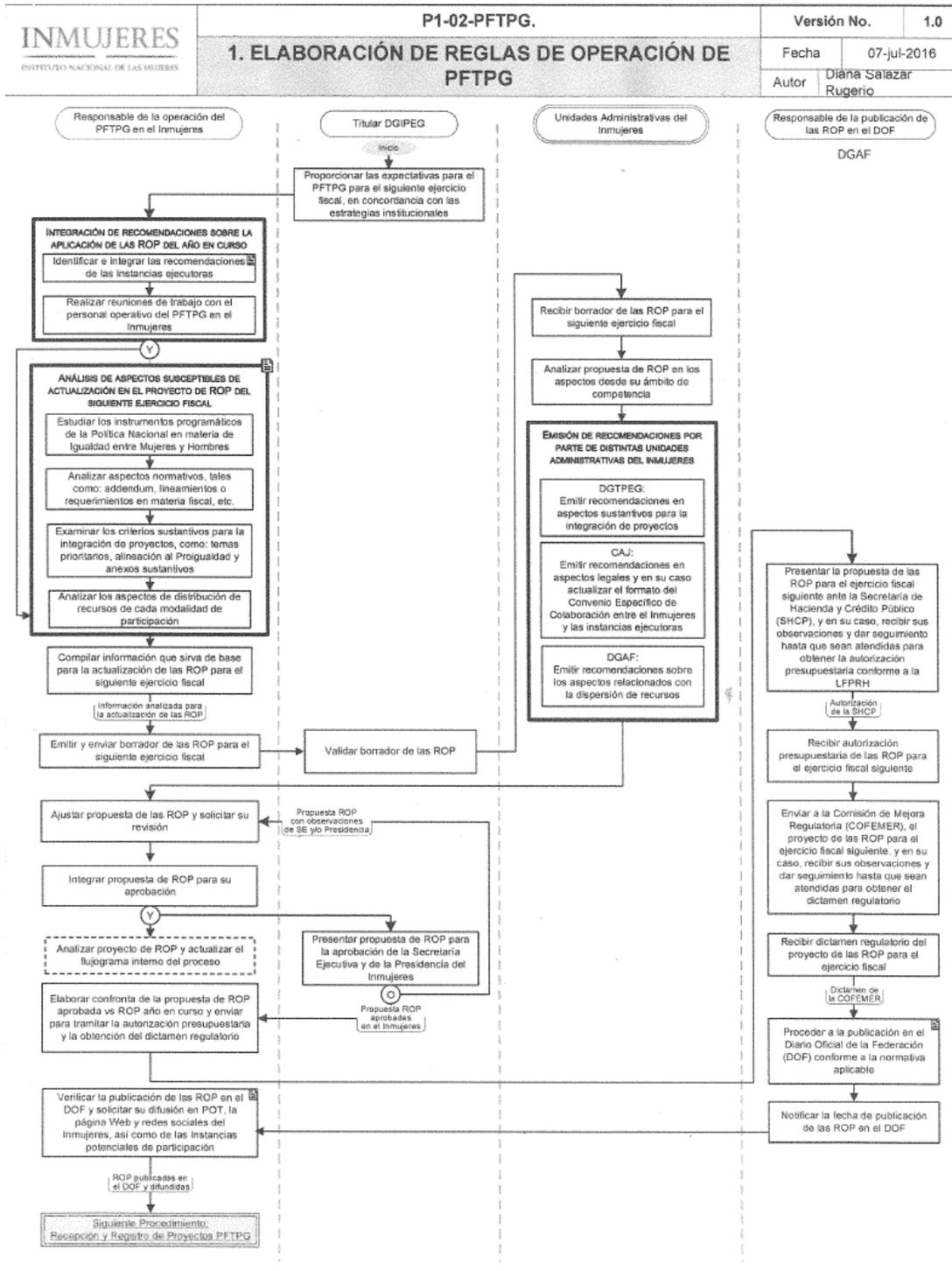
PROCESO DE EVALUACIÓN

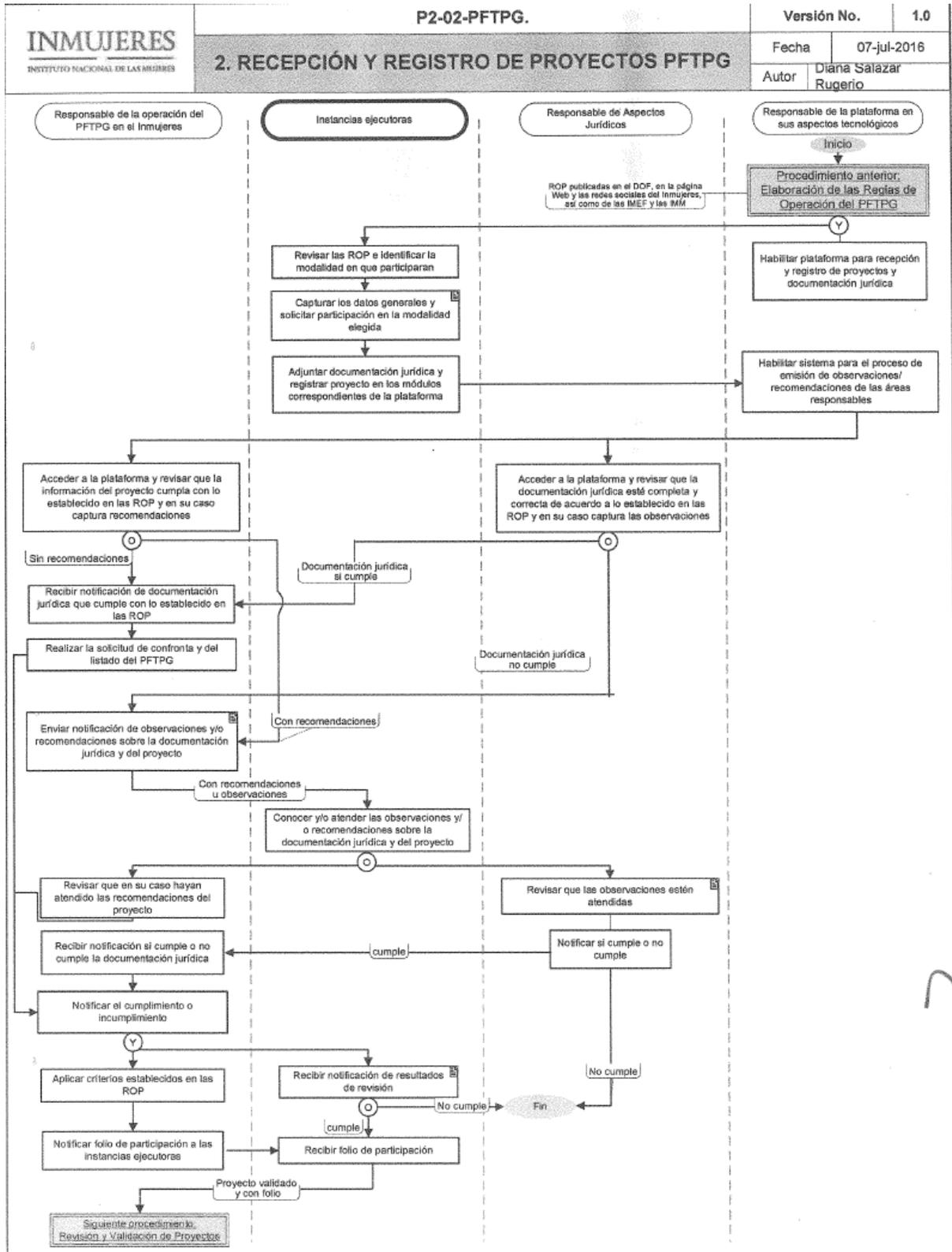


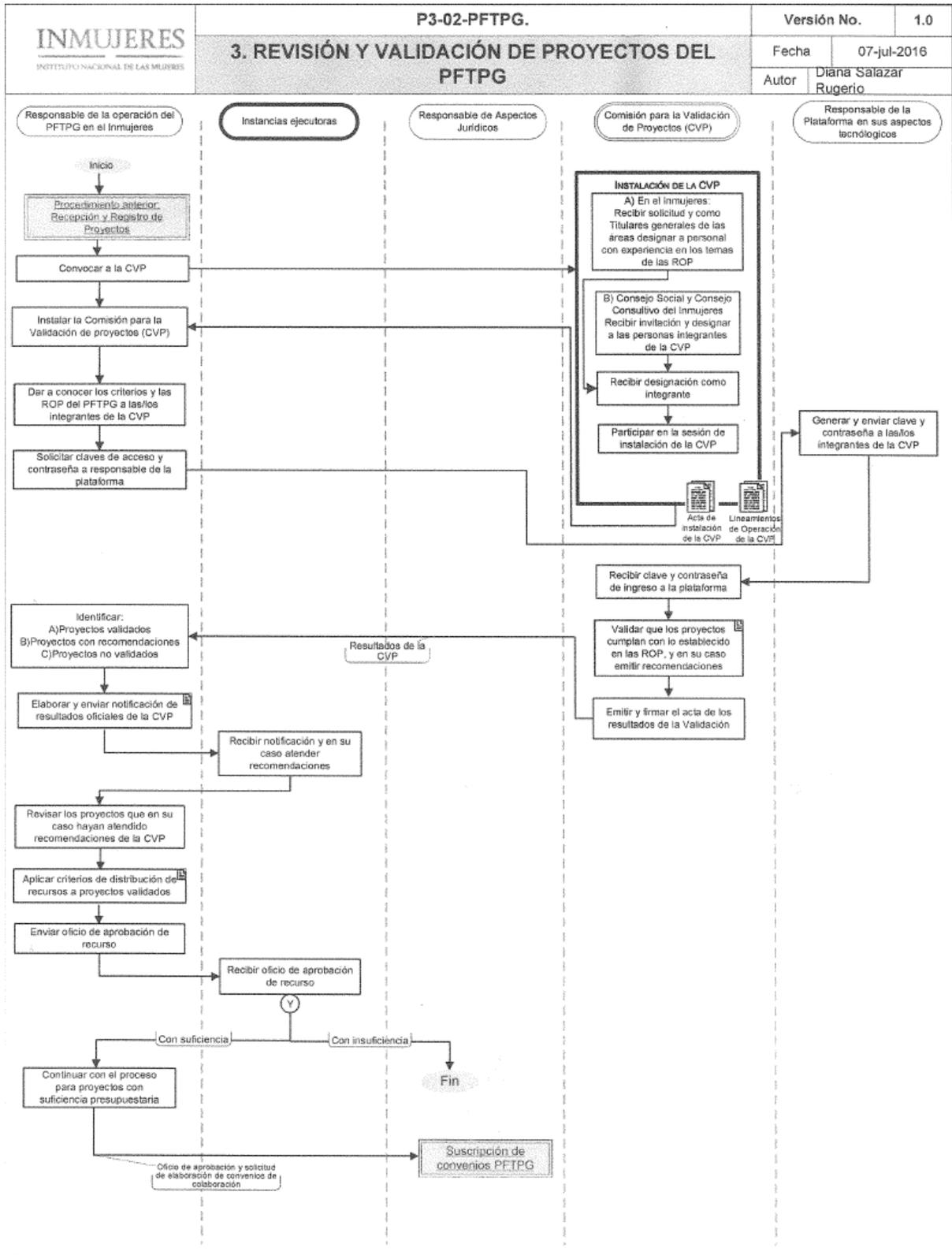
Fuente: Corporación Rimisp.

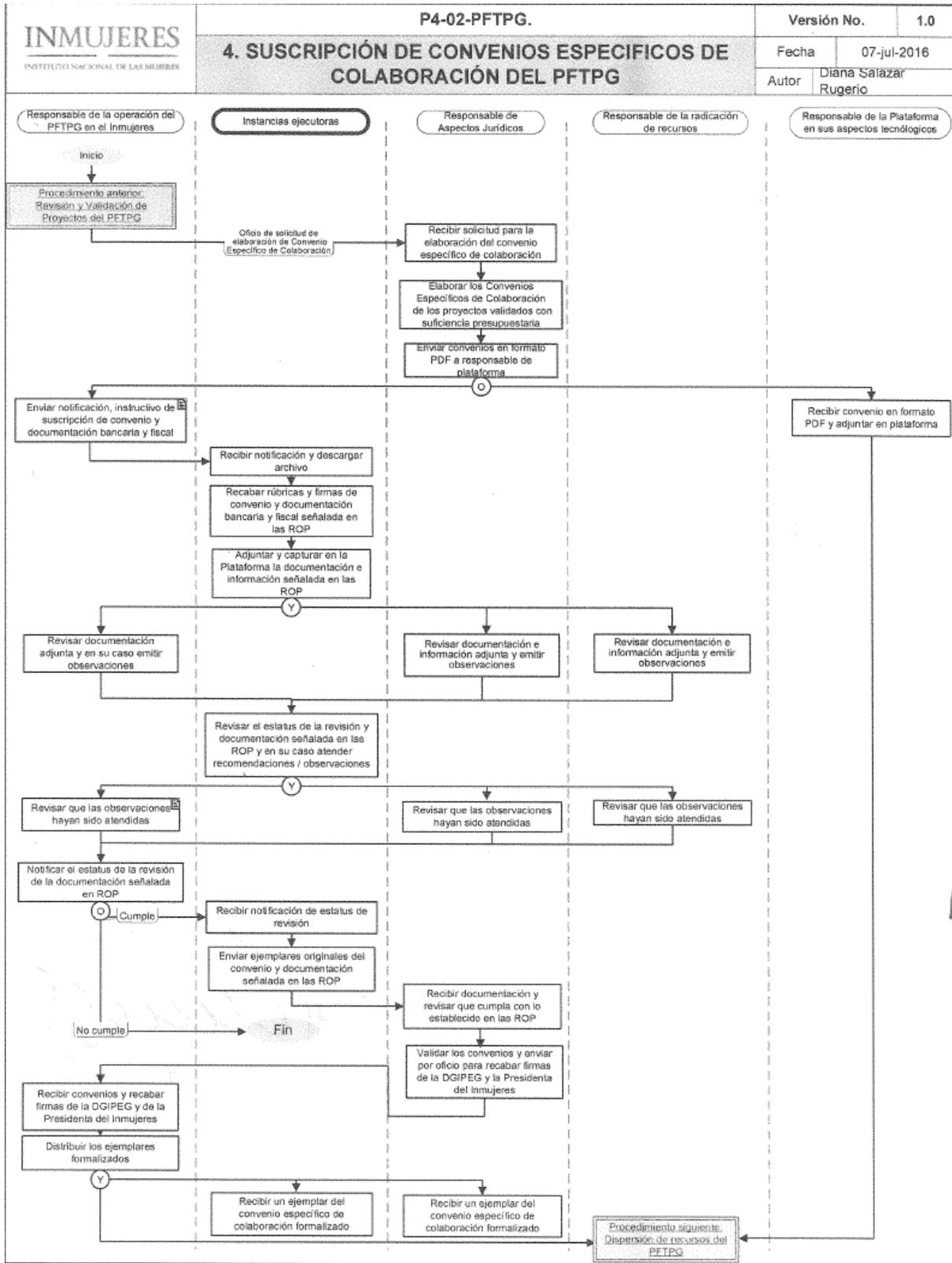
PROCESO DE DISPERSIÓN DE RECURSOS

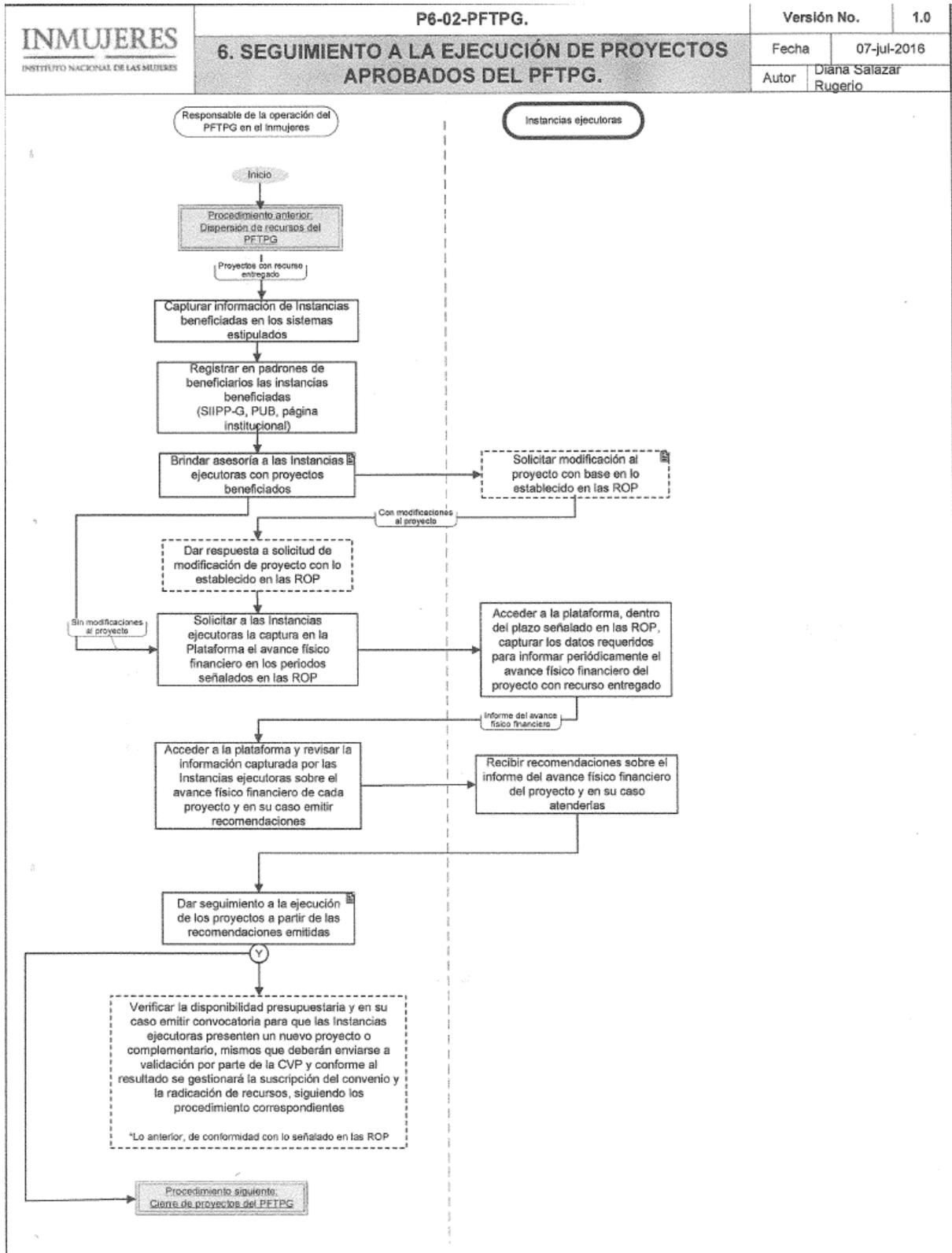


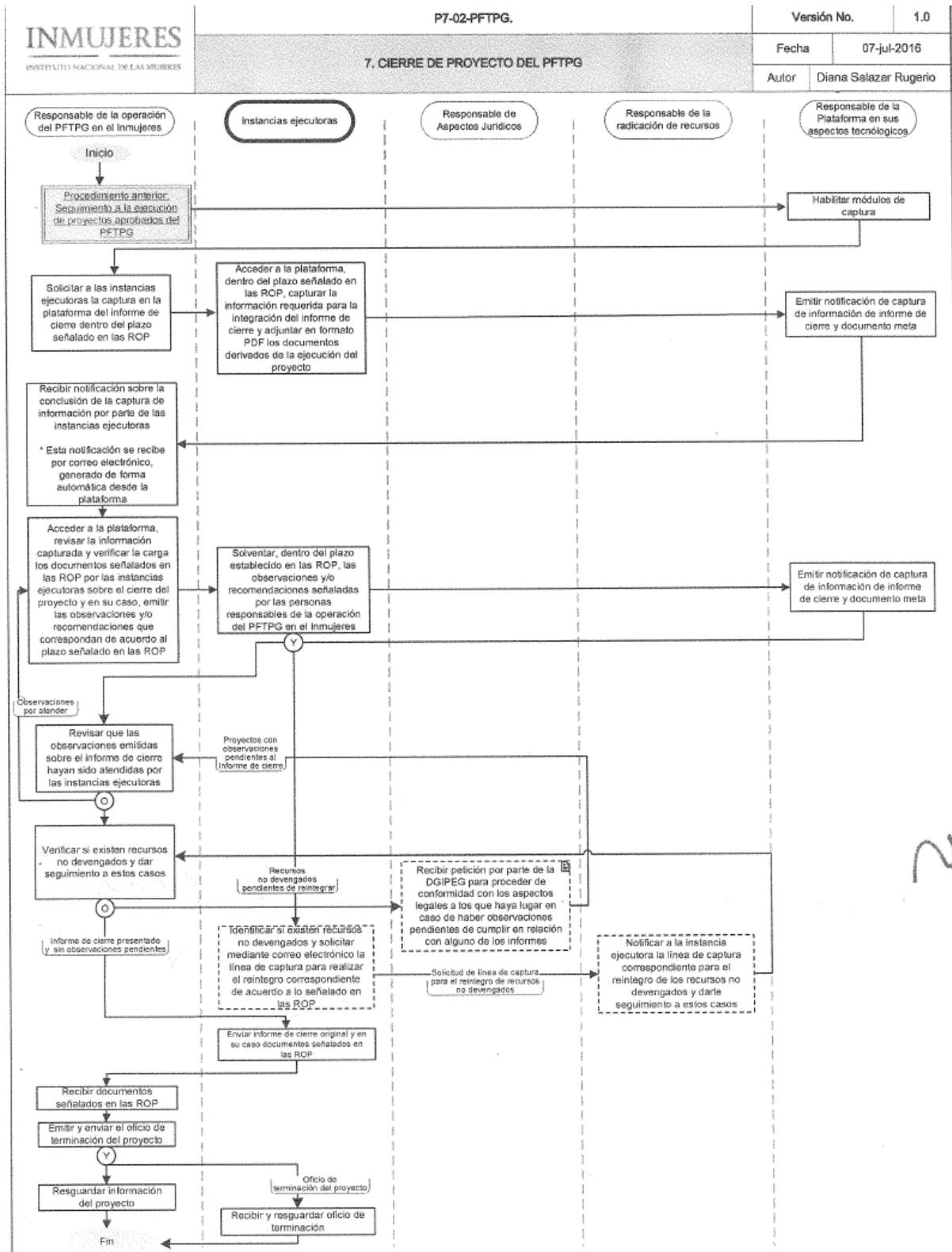


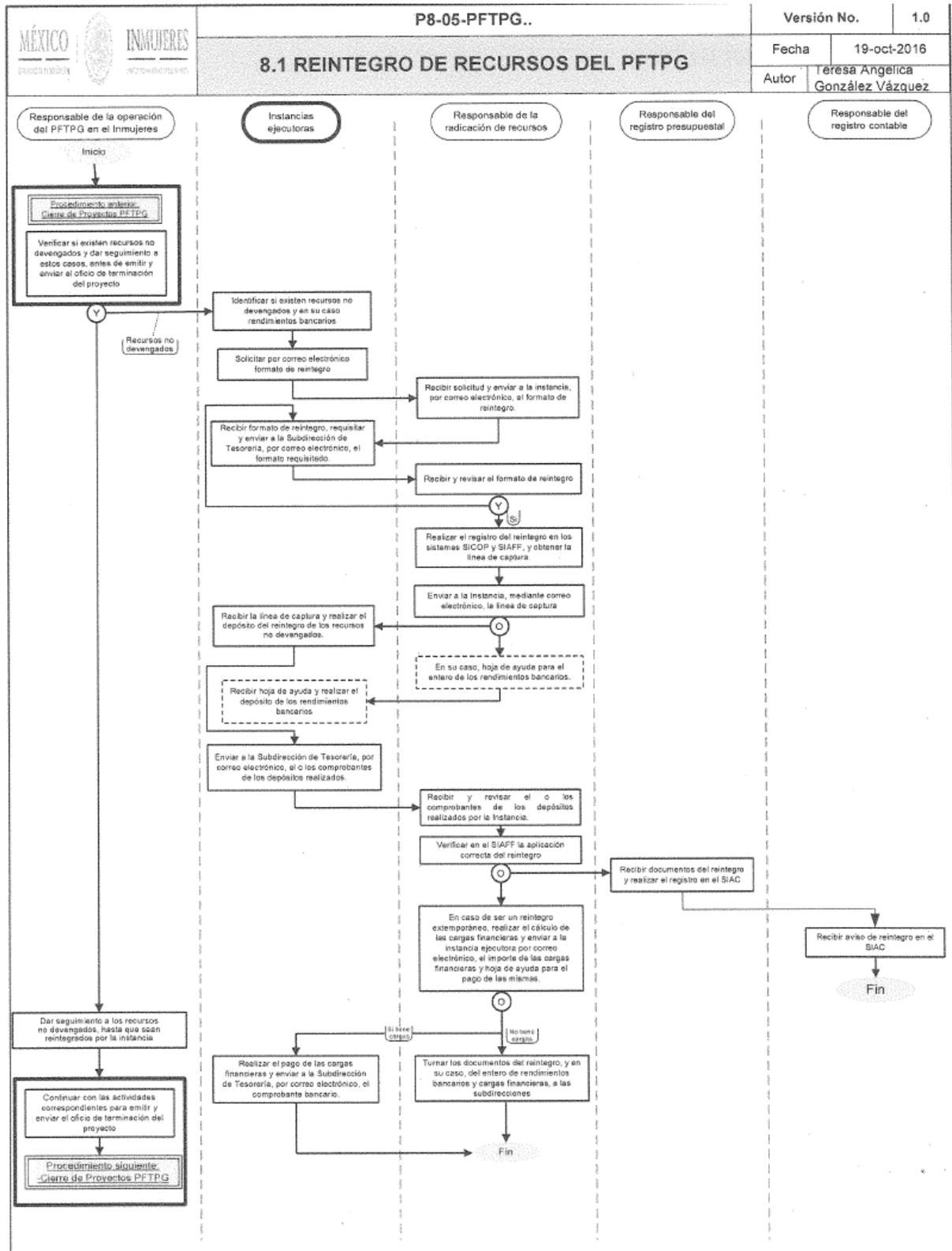












Anexo IV. “Grado de Consolidación Operativa del Programa”

Metodología para determinar el grado de consolidación operativa del programa:

Para valorar el grado de consolidación operativa del programa, se consideró un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto del grado de consolidación.

El grado de consolidación se determinó mediante el cálculo de un indicador conformado por el promedio simple del valor entre 1-5 otorgado a cada uno de los cinco criterios valorados: 1) Si existen documentos que normen los procesos; 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión; y 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

El valor otorgado a cada criterio se determinó mediante el cálculo del promedio simple del valor entre 1-5 otorgado a cada proceso para dicho criterio.

Para el criterio 1 de existencia de documentos normativos: se valoró con 5 si el proceso cuenta con documentos normativos oficiales del programa como Manual de Procedimientos, con 3 si el proceso se rige con documentos no oficiales del programa o con documentos normativos emitidos por agentes externos al programa, y con 1 si no cuenta con documentos normativos.

Para el criterio 2 del conocimiento de las y los operadores de los procesos documentados: se valoró con 5 si todas las personas conocen los documentos normativos, con 3 si solo las y los operadores que los utilizan los conocen, y con 1 si no los conocen.

Para el criterio 3 de estandarización de procesos, se valoró con 5 si todas las y los operadores implementan el proceso bajo los mismos estándares, con 3 si todas las y

los operadores implementan el proceso pero con un margen de subjetividad propia, y con 1 si cada uno lo implementa de forma distinta.

Para el criterio 4 sobre la existencia de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, se valoró con 5 si se cuenta con un sistema de indicadores, con 3 si se cuenta con algún indicador, y con 1 si no se cuenta con un sistema.

Para el criterio 5 sobre la existencia de mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, se valoró con 5 si el programa cuenta un mecanismo propio, con 3 si utiliza algún mecanismo externo, y con 1 si no cuenta con mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

En cada criterio podría asignarse No Aplica “NA” si se consideraba lo adecuado por la naturaleza del proceso.

A continuación se presenta la valoración de los criterios para cada uno de los procesos.

Grado de Consolidación por Proceso

Proceso	1. Existencia de documentos normativos	2. Conocimiento de las y los operadores de los procesos documentados	3. Estandarización de procesos (utilizados por todas las instancias ejecutoras)	4. Existencia de Sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos	5. Existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Planeación	Parcial: 3	Sí: 3	Sí: 5	No: 1	Parcial: 3
Difusión	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 5	No: 1	NA
Solicitud de apoyo	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 3	No: 1	No: 1
Selección de beneficiarios	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 3	No: 1	No: 1
Entrega del apoyo	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 5	No: 1	No: 1
Ejecución de los apoyos	NA	NA	NA	NA	NA
Seguimiento a MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 5	No: 1	No: 1
Contraloría social	Sí: 5	Sí: 5	Sí: 5	No: 1	No: 1

Proceso	1. Existencia de documentos normativos	2. Conocimiento de las y los operadores de los procesos documentados	3. Estandarización de procesos (utilizados por todas las instancias ejecutoras)	4. Existencia de Sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos	5. Existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras
Satisfacción de beneficiarios	Parcial: 3	Sí: 5	Sí: 5	No: 1	NA
Monitoreo	Parcial: 3	Parcial: 3	Sí: 5	No: 1	No: 1
Evaluación	Parcial: 3	Parcial: 3	Sí: 5	No: 1	Sí: 3
Promedio:	4.2	4.4	4.6	1	1.5

Fuente: Corporación Rimisp, A.C.

A continuación se presenta la valoración para cada uno de los criterios a nivel programa y su grado de consolidación operativa.

Grado de Consolidación Operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí: 5-4	Parcial: 3-2	No: 1	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos.	4.2	-	-	-	El programa cuenta con procesos normados en Manual de Procedimientos o se rige por documentos normados por instancias externas.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.	4.4	-	-	-	Los documentos incluidos en el Manual de Procedimientos son conocidos por todos las y los operadores del programa.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	4.6	-	-	-	Los procesos en su mayoría están estandarizados, al haber una sola unidad responsable del programa, sin embargo en algunos casos como en la validación de proyectos, también influye el criterio y experiencia de quien realiza la validación.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	-	-	1	-	El programa no cuenta con un sistema de indicadores que permita el monitoreo de su gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	-	-	1.5	-	El programa utiliza mecanismos externos para mejorar su MIR e implementar ASM derivados de evaluaciones. También usa los resultados de la encuesta de satisfacción para mejorar sus ROP.
Grado de consolidación operativa:	3.14	El programa presenta un grado de consolidación operativa considerable con base en su documentación normativa y su aplicación por parte de las y los operadores del programa, pero con considerables áreas de oportunidad en su monitoreo y la implementación sistemática de mejoras.			

Fuente: Corporación Rimisp, A.C.

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.

Proceso: Planeación – Actualización de la MIR		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proceso anterior: Evaluación.
	Fin	Proceso siguiente: Monitoreo al avance de los indicadores de la MIR en el PASH.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Parcial. Puede llegar a existir incompatibilidad con los tiempos de término de las evaluaciones externas, por lo que no siempre se cuenta con el tiempo suficiente para incorporar los cambios a la MIR y debe esperarse un ejercicio fiscal para incorporar los cambios.
	Personal	Parcial. Solo un grupo reducido del personal de la DPNIEFM participa en la elaboración de la MIR.
	Recursos financieros	NA.
	Infraestructura	Sí es suficiente y adecuada.
Productos	Productos del Proceso	Matriz de indicadores para Resultados (MIR) del PFTPG.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, toda vez que el monitoreo a los resultados del programa se realiza sobre los indicadores de la MIR.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)
	Tipo de información recolectada	Indicadores de resultados (Fin, propósito, componentes y actividades): definición, método de cálculo, unidad de medida, tipo de valor de la meta, frecuencia de medición, metas trimestrales y anuales, medios de verificación.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. En los años recientes el mayor involucramiento de la DGEIYFG en el proceso de actualización de la MIR, ha mejorado el nivel de coordinación entre las áreas y que el proceso fluya de mejor manera.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí es pertinente en cuanto se realiza conforme al calendario establecido por la SHCP, y por ser un instrumento que refleja la planeación del programa para un ejercicio fiscal, que posteriormente permite el monitoreo en el avance de sus resultados.

Proceso: Planeación – Programación y Presupuesto		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento previo: Actualización de la MIR.
	Fin	Proceso siguiente: Actualización de las ROP y Solicitud de Apoyos (presentación de documentos por los MAM)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Parcial. La delimitación de los montos para la modalidad II y la modalidad III y los montos únicos para cada IMM y CDM se dan a conocer hasta inicios del ejercicio fiscal.
	Personal	No. Está a cargo exclusivamente del director o directora de la DPNIEFM que opera el PFTPG, por lo que podría de valerse de mayor personal para el establecimiento de criterios para definir los montos máximos y mínimos de los proyectos principalmente para la modalidad II y III, toda vez que los montos deberían variar en función del alcance de los proyectos y la madurez de las IMM, en vez de establecer montos únicos e iguales para todos los IMM y CDM.
	Recursos financieros	NA.
	Infraestructura	Sí es suficiente y adecuada.
Productos	Productos del Proceso	<p>Calendario de actividades que conforman la mecánica operativa del PFTPG.</p> <p>Montos por tipo de modalidad (I, II, y III)</p> <p>Monto asignado a cada IMEF (modalidad I)</p> <p>Monto asignado a cada IMM (misma cantidad)</p> <p>Monto asignado a cada CDM (misma cantidad)</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí porque el calendario de actividades se incluye en las ROP y los montos son necesarios para la delimitación de proyectos y metas.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	NA.
	Tipo de información recolectada	NA.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No, porque se trata de un proceso a cargo de una persona.

Proceso: Planeación – Programación y Presupuesto	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí porque se definen los recursos que cada instancia podrá ejercer para la ejecución de sus proyectos por modalidad de apoyo, necesario para el cumplimiento de metas y objetivos que se plantea el PFTPG; sin embargo se presentan áreas de oportunidad respecto al establecimiento de criterios para definir los montos máximos y mínimos de los proyectos principalmente para la modalidad II, toda vez que los montos deberían variar en función del alcance de los proyectos y la madurez de las IMM.

Proceso: Planeación – Actualización Normativa (Reglas de Operación)		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Actualización de la MIR.
	Fin	Proceso siguiente: Difusión - Publicación de las Reglas de Operación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	La oportunidad en la elaboración de las ROP y su consecuente publicación en el DOF, se pone en entredicho llegado el momento de la participación de la SHCP y la CONAMER, toda vez que cada una de las instancias ocupa la totalidad del plazo con el que cuentan para la revisión y en su caso, emisión de comentarios, por lo que sin importar con qué tanta antelación se inicie el proceso al interior del PFTPG, la publicación se realiza cercana la fecha del plazo máximo (31 de diciembre de cada año).
	Personal	Parcial. Un grupo reducido del equipo analiza las propuestas de todo el equipo, así como las respuestas brindadas por las IMEF e IMM respecto de los distintos procesos a través de la encuesta de satisfacción que responden en la plataforma e-transversalidad. Con base en el análisis realizado, se elabora la propuesta de ROP por parte de una jefatura de departamento.
	Recursos financieros	NA.
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente.
Productos	Productos del Proceso	Documento Dice-Debe Decir (comparativo de cambios en las ROP entre dos ejercicios fiscales consecutivos) Documento con Reglas de Operación del PFTPG (no vigentes)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque el proceso de difusión corresponde a la publicación de las ROP.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	NA.
	Tipo de información recolectada	NA.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	NA.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, al interior de las distintas áreas involucradas del Inmujeres para la publicación. Si bien podría sacarse más provecho a la retroalimentación que ofrecen los MAM beneficiados a través de la Encuesta de Satisfacción.

Proceso: Planeación – Actualización Normativa (Reglas de Operación)	
Dimensión del proceso	Actividad o actividades del proceso
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí, porque las ROP son el instrumento por el cual se establecen los requisitos de elegibilidad, mecánica operativa y tipos y montos de apoyo que otorga el programa, y por el cual se brinda transparencia y certeza jurídica a los posibles beneficiarios sobre su selección y el ejercicio de los recursos

Proceso: Difusión - Publicación de las Reglas de Operación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proceso anterior: Actualización de las Reglas de Operación.
	Fin	Proceso siguiente: Presentación y revisión de la documentación jurídica y del proyecto presentado por los MAM.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Parcial. El cuello de botella se presenta en el tiempo que se tardan la SHCP y el Conamer para su revisión y emisión de comentarios.
	Personal	Sí es adecuado y suficiente.
	Recursos financieros	Sí son adecuados y suficientes.
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente.
Productos	Productos del Proceso	Reglas de Operación publicadas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque una vez publicadas las ROP en el DOF, inicia oficialmente el proceso de presentación de documentos por parte de los MAM en la plataforma e-transversalidad.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Repositorio del Diario Oficial de la Federación. Página oficial del Inmujeres. Micrositio del PFTPG en la página oficial del Inmujeres.
	Tipo de información recolectada	Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del PFTPG para el ejercicio fiscal correspondiente.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, porque establece el calendario que se debe cumplir para cada etapa de la mecánica operativa del PFTPG por parte de los operadores en la DPNIEFM y los MAM participantes.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, al interior de las distintas áreas involucradas del Inmujeres para la publicación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí porque la publicación de las ROP es un requisito que estas se publiquen a más tardar el 31 de diciembre para que su vigencia inicie junto con el ejercicio fiscal, además de ser el instrumento por el cual se establecen los requisitos de elegibilidad, mecánica operativa y tipos y montos de apoyo que otorga el programa, y por el cual se brinda transparencia y certeza jurídica a los posibles beneficiarios sobre su selección y el ejercicio de los recursos.

Proceso: Recepción y registro de proyectos PFTGP		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proceso anterior: Elaboración de las Reglas de Operación del PFTGP
	Fin	Proceso siguiente: Revisión y validación de proyectos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí es adecuado y suficiente
	Personal	Parcial.
	Recursos financieros	NA
	Infraestructura	NA
	Otros	La plataforma e-transversalidad es inestable y genera contratiempos en la captura de información.
Productos	Productos del Proceso	Reglas de Operación publicadas.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, la información recabada y los proyectos registrados pasan al siguiente proceso, validación de los proyectos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma e-transversalidad.
	Tipo de información recolectada	Datos generales de las solicitantes. Documentación jurídica . Proyecto registrado.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Parcial, se identifican problemas en la plataforma (medio de coordinación entre el PFTGP y las beneficiarias) para el registro de las solicitudes; al interior del Instituto la coordinación entre las áreas involucradas es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, toda vez que con este proceso se reciben las solicitudes de apoyo por parte de -los MAM.

Proceso: Entrega de Apoyos – Revisión y validación de proyectos del PFTPG.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Recepción y registro de proyectos.
	Fin	Procedimiento siguiente: Suscripción de convenios específicos de colaboración.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No
	Personal	Parcial. El personal que integra la CVP tiene un perfil adecuado para realizar esta labor, pero no suficiente, le genera una carga de trabajo adicional.
	Recursos financieros	NA
	Infraestructura	NA
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Proyectos validados. Proyectos validados con recomendaciones. Proyectos no validados. (dependiendo de la modalidad ²²)
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, una vez que se identifican los proyectos válidos, se procede a la elaboración del convenio de colaboración para su revisión y firma.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma e-transversalidad.
	Tipo de información recolectada	Comentarios y recomendaciones de la CVP.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, la CVP realiza la revisión de proyectos y reporta de forma adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, toda vez que los proyectos válidos son implementados.

²² Para la modalidad I los resultados pueden ser: validado y validado con ajustes, para las modalidades II y III los resultados pueden ser: validado y no validado.

Proceso: Entrega de Apoyos - Suscripción de convenios específicos de colaboración.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Revisión y validación de proyectos PFTPG.
	Fin	Procedimiento siguiente: Dispersión de recursos del PFTPG.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí es adecuado y suficiente í
	Personal	Parcial. El personal de la CAJ se ve revasado en su capacidad durante la ejecución de este proceso.
	Recursos financieros	Sí es adecuado y suficiente
	Infraestructura	Sí es adecuado y suficiente
	Otros	La plataforma e-transversalidad es inestable y genera contratiempos en la captura de información.
Productos	Productos del Proceso	Convenio específico de colaboración firmado.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, son la base para la dispersión de recursos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma e-transversalidad.
	Tipo de información recolectada	Convenio específico de colaboración con firmas de la parte interesada. Documentación bancaria y fiscal.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Parcial, existen algunos contratiempos en la revisión de los convenios por parte de las áreas jurídicas de las contrapartes del Instituto.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, la formalización de los convenios permite la dispersión de recursos y la ejecución de los proyectos por parte de los MAM.

Proceso: Entrega de Apoyos – Dispersión del Recurso		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Suscripción de convenios específicos de colaboración.
	Fin	Proceso siguiente: Ejecución de los proyectos por los MAM.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	<p>Sí. A partir de 2018, con el cambio de la radicación de recursos a las tesorerías de los estados, el tiempo requerido para la revisión y validación de la documentación bancaria y fiscal, y la realización de la transferencia de recursos por parte de CAJ y DGAF se redujo, debido a que ahora son 32 expedientes y no 600 cuando se revisaban los expedientes de todos los MAM e IMM.</p> <p>Misma situación para los asesores del PFTPG, que solo deben dar seguimiento a 32 procesos (uno por estado que incluye a la IMEF y las IMM en su conjunto).</p>
	Personal	<p>Sí, la reducción de la revisión y validación de la documentación bancaria y fiscal, la transferencia de recursos y el seguimiento al proceso de unos 600 a 32 expedientes, redujo la carga de trabajo del personal de la DGAF, CAJ y de la DPNIEFM, lo que les permite a los asesores del PFTPG enfocarse en sus otras actividades.</p> <p>No obstante, lo contrario sucedió con el personal de las IMEF e IMM.</p>
	Recursos financieros	NA.
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente.
Productos	Productos del Proceso	<p>Notificaciones dirigidas a las IMEF e IMM sobre la transferencia de recursos a las tesorerías u homólogas de las entidades federativas.</p> <p>Recursos transferidos en las cuentas de las IMEF e IMM.</p>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque una vez que las IMEF e IMM reciben los recursos del PFTPG a través de las tesorerías u homólogas de las entidades federativas de los estados, pueden llevar a cabo sus licitaciones para la ejecución de sus proyectos y metas.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	<p>Plataforma e-transversalidad</p> <p>Sistema Integral de Armonización Contable</p>

Proceso: Entrega de Apoyos – Dispersión del Recurso	
Dimensión del proceso	
Actividad o actividades del proceso	
	<p>(SIAC).</p> <p>Sistema de Administración Financiera Federal (SIAFF) de la Tesorería de la Federación (TESOFE) – SHCP.</p> <p>Sistema de Contabilidad-Presupuesto (SICOP) de la SHCP.</p>
Tipo de información recolectada	<p>Documentación bancaria y fiscal de las tesorerías u homólogas de las entidades federativas.</p> <p>CLC.</p> <p>Documentos probatorios de la transferencia de recursos.</p>
¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	La coordinación entre el personal de la DGAF y las y los operadores responsables del programa, y la comunicación de estos con el personal de las IMEF, aprovechando la plataforma e-transversalidad, permite agilizar el cumplimiento cabal y correcto de la documentación bancaria y fiscal.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	

Proceso: Seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Dispersión de recursos del PFTPG.
	Fin	Procedimiento siguiente: Cierre de proyectos del PFTPG.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí es adecuada y suficiente
	Personal	No es suficiente.
	Recursos financieros	Sí es adecuada y suficiente
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente
	Otros	La plataforma e-transversalidad es inestable y genera contratiempos en la captura de información.
Productos	Productos del Proceso	Informes trimestrales del avance físico y financiero de los proyectos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma e-transversalidad.
	Tipo de información recolectada	Avance en la ejecución del proyecto. Registro de padrones de beneficiarios de las instancias beneficiadas. Solicitud de modificación al proyecto.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Regular, las visitas de seguimiento son bien valoradas por los MAM, pero no siempre tiene lugar en momento adecuado.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Cierre del proyecto del PFTPG.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Procedimiento anterior: Seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados del PFTPG.
	Fin	Resguardo de la información del proyecto.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Parcial. Si bien este proceso es una continuidad operativa del seguimiento a los proyectos, los MAMAs suelen llegar hasta el día límite para su ejecución, se empalma con el inicio de la siguiente convocatoria.
	Personal	Sí es adecuada y suficiente
	Recursos financieros	Sí es adecuada y suficiente
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente
Productos	Otros	La plataforma e-transversalidad es inestable y genera contratiempos en la captura de información.
	Productos del Proceso	Informe de cierre. Oficio de terminación del proyecto.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Plataforma e-transversalidad
	Tipo de información recolectada	Miembros del comité de contraloría social. Actas de reunión.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		No

Proceso: Contraloría social.		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Elaboración del plan estatal de contraloría social.
	Fin	Registro de las actas en el SICS
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Comités de Contraloría Social. Actas de reunión registradas en el SICS.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SICS
	Tipo de información recolectada	Miembros del comité de contraloría social. Actas de reunión.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		No

Proceso: Monitoreo – Seguimiento al avance de los indicadores en la MIR		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proceso anterior: Actualización de la MIR. Transversal a todos los procesos.
	Fin	Proceso siguiente: Evaluación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí es suficiente y adecuado.
	Personal	Parcial. Personal reducido en la unidad coordinadora (DGEIYFG) para realizar el monitoreo de los indicadores de la MIR.
	Recursos financieros	NA.
	Infraestructura	Sí es suficiente y adecuada.
Productos	Productos del Proceso	Reportes trimestrales y Reporte final de avance en las metas de los indicadores de la Matriz de indicadores para Resultados (MIR) del PFTPG.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, toda vez que la MIR y los resultados de sus indicadores son insumos para algunos tipos de evaluaciones externas.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH)
	Tipo de información recolectada	Avance trimestral y acumulada anual en las metas de los indicadores de fin, propósito, componentes y actividades, así como de los medios de verificación y la justificación correspondiente sobre el cumplimiento o no de las metas trimestrales.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. En los años recientes el mayor involucramiento de la DGEIYFG en el proceso de actualización de la MIR y su monitoreo, ha mejorado el nivel de coordinación entre las áreas y que el proceso fluya de mejor manera.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí es pertinente en la medida que se cumple con el calendario para reportar el seguimiento ante el PASH, y la verificación de los documentos que sustentan los resultados reportados, que permiten garantizar tanto a las operadoras del Programa S010 como al propio Inmujeres, la veracidad de sus acciones y avances. El reporte de los indicadores sirve para el monitoreo de los resultados del programa, así como para brindar transparencia y rendir cuentas ante otras instancias y a la ciudadanía en general.

Proceso: Evaluación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proceso anterior: Monitoreo.
	Fin	Proceso siguiente: Planeación (actualización normativa, actualización de la MIR, programación y presupuesto). Transversal a todos los procesos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Parcial. El personal reducido en la unidad coordinadora (DGEIYFG) afecta su capacidad de gestión para coordinar evaluaciones, sobre todo si en un mismo año pueden juntarse dos o más evaluaciones externas, así como para la asimilación de las recomendaciones y su implementación como mejoras al programa.
	Personal	Parcial. Personal reducido en la unidad coordinadora (DGEIYFG) para coordinar evaluaciones externas adicionales a las mandatadas en el PAE.
	Recursos financieros	Parcial. La publicación del PAE a principios del ejercicio fiscal, una vez que ya se tienen presupuestados los recursos del Programa S010 a los distintos rubros, aunado a que en un mismo año pueden juntarse dos o más evaluaciones externas por tener algunas de éstas vigencia mayor a un año, complican la gestión de los recursos financieros para su desarrollo.
	Infraestructura	Sí es adecuada y suficiente.
Productos	Productos del Proceso	Informe de evaluación externa. Aspectos Susceptibles de Mejora (Documentos de Trabajo e Institucional). Informes de Avance de los Documentos de Trabajo e Institucional.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, todavía que los Aspectos Susceptibles de Mejora que se derivan de los informes de las evaluaciones externas, permiten implementar mejoras en distinto aspectos del PFTPG (diseño, procesos)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema de Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del Coneval. Módulo de Consistencia y Resultados (MOCYR) del Coneval.
	Tipo de información recolectada	Informes de evaluación (para el MOCYR) Documentos de trabajo e institucional de los ASM e Informes de Avance de los documentos de trabajo e institucional de los ASM (SSAS).
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, porque los Informes de Avance de los documentos de trabajo e institucional de ASM, permiten ver el avance en la implementación de los ASM establecidos y las mejoras obtenidas

		de su implementación.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, existe un adecuado nivel de coordinación entre la unidad coordinadora y la unidad responsable del PFTPG que permite que el proceso fluya de mejor manera.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El personal reducido para coordinar las evaluaciones y para operar el programa con sobrecarga de trabajo dificulta el contar con el tiempo suficiente para la asimilación de las recomendaciones y su implementación como mejoras al programa, aspectos que pueden llegar a entorpecer la oportunidad y por ende la pertinencia del proceso. Si bien la evaluación ha permitido al interior del Inmujeres confirmar las deficiencias del Programa S010 que deben corregir, y trabajar para la mejora de la gestión y resultados, persisten áreas de oportunidad tanto en monitoreo como evaluación, para dar seguimiento y medir la incidencia del PFTPG en el fortalecimiento de los MAM y la internalización de la perspectiva de género en los ámbitos estatal y municipal.

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
ROP 2018	Varios numerales. Dirección General de Institucionalización de la Perspectiva de Género / DGIPG	El 21 de marzo de 2018 se publicó en el DOF el Manual de Organización del Inmujeres y la DPNIEFM, dirección que opera el PFTPG, cambia de adscripción de la DGIPG a la Secretaría Ejecutiva.	Secretaría Ejecutiva	Brindar certeza jurídica a la población que atiende el PFTPG	No se considera que existan por depender únicamente de los operadores del PFTPG.
ROP 2018	Anexo 9. Modelo de Convenio del Gobierno del Estado. Cláusula Cuarta. Seguimiento, Evaluación y Cumplimiento. “EL ESTADO” designa a ___ (Dirección o puesto afín) de ___ (IMEF o persona designada)	La cláusula establece que la IMEF dará seguimiento en nombre del Gobierno del Estado a la dispersión de recursos otorgados por el Inmujeres a las IMEF e IMM vía la tesorería u homóloga del estado. Es el único espacio en las ROP donde se hace referencia al seguimiento. Ello generó confusión y tropiezos al momento de su implementación. las IMEF entrevistadas señalaron haber encontrado resistencia por parte de las IMM por ser autónomas.	Incorporar en las ROP las responsabilidades del seguimiento por parte de las IMEF a la dispersión de recursos a las IMM para los proyectos modalidad II.	Establecer reglas del juego claras y precisas a seguir por las IMEF e IMM respecto el seguimiento que deben realizar las primeras a la dispersión de los recursos para los proyectos modalidad II de los IMM.	Las diferencias existentes en las dinámicas normativas y legales al interior de los estados, el liderazgo de las IMEF y su relación con las IMM de sus estados.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		Las IMM señalaron confusión y carga de trabajo extra por tener que reportar de una forma al Inmujeres y de otra a la IMEF.			
ROP 2018	Numeral 5.2 Validación y aprobación de proyectos. Proceso a cargo de la Comisión para la Validación de Proyectos (CVP) y cuyas decisiones se asientan en el acta correspondiente.	Para conformar la CVP y para que esta realice el proceso de validación de los proyectos presentados, el PFTPG cuenta con el documento interno “Criterios de Operación de la Comisión para la Validación de Proyectos”. Los criterios incluyen como anexo las Fichas de Validación de los proyectos por tipos de modalidad, donde se descarga el análisis realizado por los integrantes de la CVP. En el trabajo de campo, varios de los MAM a los que en algún momento les fueron rechazados proyectos o metas, señalaron que no les dieron a conocer los motivos de ello.	Incorporar los “Criterios de Operación de la Comisión para la Validación de Proyectos”.	Brindar certidumbre a los MAM participantes sobre las razones que sustentan la aprobación o rechazo de sus proyectos o metas. Ello brindaría mayor transparencia al proceso de validación y selección de proyectos a ser beneficiados por el PFTPG.	No se considera que existan por depender únicamente de los operadores del PFTPG.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
ROP 2018	Varios numerales. Fechas o plazos para el cumplimiento de los distintos procesos que conforman la mecánica operativa del PFTPG plasmado en sus reglas.	El cambio en la forma de dispersión de recursos en 2018 vía las tesorerías u homólogas de los estados, generó retrasos en la entrega de recursos a los MAM, por la firma del convenio con el Gobierno del Estado y el trámite realizado por las IMEF e IMM ante las Secretarías de Finanzas de sus estados. El cumplimiento de los 30 días hábiles establecidos en las ROP para transferir los recursos a las tesorerías de los estados se debió a que en la práctica, el Inmujeres requiere de pocos días para realizar la transferencia.	Establecer un calendario de actividades del PFTPG con base en tiempos reales y tiempos ideales pero factibles, basados en indicadores que midan la gestión del programa formen parte de su sistema de monitoreo, y que las nuevas fechas o plazos se incorporen a las ROP.	Otorgar tiempos factibles tanto al personal que opera el PFTPG, como a las IMEF e IMM, para que puedan dar cumplimiento en tiempo y forma a cada una de las etapas de la mecánica operativa, y que evite entre otras cosas, sobrecarga de trabajo de ambos lados que pueda afectar la gestión del programa, la ejecución de los proyectos y la consecución de los objetivos planteados.	Un requisito previo para contar con la información necesaria para establecer un calendario ideal pero factible, es la formulación de indicadores que formen parte del sistema de monitorero de gestión del PFTPG.
ROP 2018	6.2 Montos de apoyo por Modalidad. Modalidad II y III, Monto máximo del proyecto Las instancias / IMEF deberán considerar el monto que se publicará.	Los montos máximos para modalidad II y III se publican en los primeros días del año, además que todas las IMM (modalidad II) y CDM (modalidad III) reciben la misma cantidad, por lo que en la realidad no	Incorporar rangos de montos o montos máximos para las modalidades II y III, con base en de acuerdo al grado de fortalecimiento	Brindar certidumbre a los MAM participantes sobre los montos de recursos a recibir y fomentar la elaboración de proyectos de mayor alcance. Asimismo, incrementar	No se considera que existan por depender únicamente de los operadores del PFTPG. Sin embargo puede ser un trabajo laborioso.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		existe un monto máximo, sino un monto único.	de los MAM, tipo de proyecto o resultados esperados.	la transparencia en el proceso de presupuestación y asignación de recursos a las instancias beneficiadas.	
ROP 2018	Modelo operativo de los Centros para el Desarrollo de las Mujeres	Las IMEF o municipios donde se instalan los CDM desconocen el cambio en el modelo de operación de dichos centros.	Incorporar el Modelo operativo de los CDM en las ROP.	Brindar certeza a las IMEF y municipios sobre la operación de los CDM.	No se considera que existan por depender únicamente de los operadores del PFTPG.
Manual de Procedimientos del PFTPG, Febrero 2017	Procedimiento P5-02-PFTPG "Dispersión de recursos del PFTPG"	En 2018 cambió la forma de transferir los recursos a los MAM beneficiados a través de las tesorerías u homólogas de las entidades federativas, por lo que ahora las IMEF e IMM ya no reciben los recursos del PFTPG directo del Inmujeres, sino a través de las Secretarías de Finanzas de sus estados.	Actualizar el procedimiento de dispersión de recursos en el Manual de Procedimientos del PFTPG.	Brindar certidumbre y transparencia al personal que opera el PFTPG respecto de las actividades que se deben realizar para transferir los recursos a las tesorerías u homólogas de las entidades federativas.	El tiempo requerido para cumplir con el procedimiento establecido al interior del Inmujeres para la actualización y aprobación de procedimientos, toda vez que implica una carga de trabajo adicional para el personal del PFTPG a la rutinaria.

Anexo VII. Análisis FODA del Programa.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Planeación	(F) Establecimiento de criterios para determinar los montos por proyecto para las modalidades II y III con base en la determinación de costos unitarios de las actividades; y con base en ICRI para la modalidad I.	Programación y presupuesto	
Debilidad o Amenaza			
Planeación	(D) Ausencia de planeación estratégica al interior del Programa S010.	Planeación estratégica	Llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica para el PFTPG, aprovechando la coyuntura del inicio de la nueva administración federal, que se refleje también en el tipo de apoyos (ejes temáticos, metas) .
Planeación	(D) Falta de indicadores en la MIR que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local.	Actualización de la MIR	Incluir indicadores en la MIR que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local.
Planeación	(D) Desfase entre la calendarización de actividades, fechas y periodos establecidos en ROP y cumplimiento real.	Programación y presupuesto	Establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera el PFTPG y los MAM, a partir de indicadores que midan la gestión del programa y formen parte de su sistema de monitoreo.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(F) El personal que labora en el programa y apoya a los MAM en la elaboración de los proyectos, tiene experiencia, capacidades temáticas y una buena formación. Su participación es clave para contar con buenos proyectos.	Solicitud de apoyo	Fortalecer las capacidades del personal de la DPNIEM vinculándoles con la CVP, como un órgano asesor para el proceso de solicitud y selección de beneficiarios.
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(O) Los cambios en la dispersión de recursos han obligado a replantear la relación entre las IMEF y las IMM, esta oportunidad puede generar sinergias importantes en la estrategia a nivel estatal.	Solicitud de apoyo	Incluir en el PFTPG acciones que permitan capacitar personal en las IMEF para desarrollar estrategias estatales en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos.
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(O) La Comisión para la Validación de Proyectos incluye personal que puede participar de forma muy valiosa para la definición de los proyectos, sin embargo, existen factores que pueden limitar su participación, por ejemplo, sus actividades ordinarias, el volumen de proyectos y el tiempo disponible.	Selección de beneficiarios	Una alternativa es que la CVP participe desde la recepción de las propuestas como un “equipo asesor” de la DPNIEM en las temáticas relevantes para el proyecto, realizando el proceso de validación final con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios.
Debilidad o Amenaza			
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(A) Para muchos MAM, el programa es su única fuente de financiamiento pues no cuentan con recursos presupuestales.	Solicitud de apoyo	

Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(D) La reestructuración del Inmujeres en 2018 y la disminución de personal en la DNPIEFM generaron cargas de trabajo excesivas que impiden un acompañamiento eficiente en las solicitudes.	Solicitud de apoyo	Incluir en el PFTPG acciones que permitan capacitar personal en las IMEF para desarrollar estrategias estatales en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos.
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	(A) La poca experiencia, capacidades y bajo empoderamiento del personal que labora en las IMM, las coloca en una situación de desventaja tanto en la participación en el programa, la calidad de sus proyectos y su ejecución.	Solicitud de apoyo	Establecer un calendario de capacitación considerando el año de inicio de la administración municipal.
Solicitud de apoyo	(A) Las consultoras juegan un rol muy relevante, principalmente para los IMM. Cuando las consultoras fueron “mal seleccionadas”, “impuestas” o no están acordes a las necesidades locales, los proyectos pueden no dar los resultados esperados.	Solicitud de apoyo	Contar con un padrón de consultoras evaluadas por las IMM y el Inmujeres, para que, que otorgue a las IMM información útil para buscar a quienes mejor satisfagan sus necesidades.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Entrega de apoyo	(F) Los requisitos para la firma del convenio son claros y se mantienen en el tiempo, ello permite un pronto aprendizaje sobre el procedimiento y la posibilidad de integrar un expediente para ejercicios posteriores.	Suscripción de convenios específicos de colaboración	
Entrega de apoyo	(O) La curva de aprendizaje de las IMEF, IMM, Secretarías de Finanzas de los estados, y tesorerías municipales para agilizar el trámite de transferencia de recursos.	Dispersión del recurso	
Debilidad o Amenaza			
Entrega de apoyo	(D) La firma del convenio con la entidad representó un trámite adicional que implicó tiempo y esfuerzo por parte de las IMEF, para conseguir las firmas correspondientes.	Suscripción de convenios específicos de colaboración	Realizar ajustes a las ROP para considerar el tiempo adicional que suma esta actividad al proceso y llevarla a cabo en paralelo con los convenios IMEF-IMM-Inmujeres.
Entrega de apoyo	(D) La responsabilidad asignada a las IMEF para supervisar la correcta ejecución de los recursos en modalidad II, les genera una carga adicional de trabajo.	Suscripción de convenios específicos de colaboración	Generar una meta de fortalecimiento institucional que permita cubrir los gastos de operación de esta tarea de seguimiento.
Entrega de apoyo	(A) El apoyo que recibieron los IMM por parte las IMEF para afrontar los cambios en la operación (ej. firma de convenios adicionales entre municipios y entidades) derivados de la	Suscripción de convenios específicos de	Realizar cambios en las ROP para precisar las responsabilidades de las IMEF en cuanto al acompañamiento a los IMM en este procedimiento.

	firma del nuevo convenio y sus implicaciones para la dispersión de recursos fue heterogéneo y depende del grado de coordinación existente entre ambas instituciones.	colaboración	
Entrega de apoyo	(A) Diferencias en las dinámicas de operación de las Secretarías de Finanzas de los estados y de las tesorerías municipales y en la disposición de colaboración de las y los funcionarios estatales y municipales afecta el tiempo requerido para la transferencia de recursos a las IMEF e IMM,	Dispersión del recurso	Realizar ajustes a las ROP para precisar o flexibilizar su contenido con relación a la transferencia de recursos, derivado de las problemáticas generalizadas expresadas por las IMEF e IMM en este primer ejercicio.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(F) La posibilidad de hacer adecuaciones al proyecto es bien recibida por los MAM pues siempre es posible que existan factores externos como la necesidad de terminar antes los proyectos por cambios de administración.	Ejecución del proyecto	
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(F) Realizar los informes trimestrales de avance físico y financiero es un procedimiento laborioso pero que no representa mayores complicaciones que subir información a la plataforma.	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).	Se requiere, sin embargo, fortalecer los esquemas de capacitación, particularmente en el año de inicio de la administración municipal.
Debilidad o Amenaza			
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(D) Es importante respetar el tiempo indicado en las ROP para la operación efectiva de los proyectos, cuando el tiempo es limitado se pueden comprometer la calidad y los resultados del trabajo.	Ejecución del proyecto	Evitar retrasos técnicos y operativos que impacten negativamente en el tiempo de ejecución de los proyectos.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(A) La violencia afecta la ejecución de los proyectos, los consultores no quieren ir a las localidades y la gente tampoco asiste a las reuniones convocadas	Ejecución del proyecto	Explorar mecanismos de coordinación interinstitucional a diferentes niveles que permitan el desarrollo de las actividades en condiciones de seguridad para todas las personas involucradas.

Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(D) Las visitas de seguimiento se realizan en momentos poco adecuados para el desarrollo de los proyectos.	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).	Contar con un plan de capacitación y visitas de seguimiento desde el primer trimestre de operación de los proyectos.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(D) La retroalimentación por parte del PFTPG no siempre es oportuna, las notificaciones sobre inconsistencias llegan tarde.	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).	Poner atención en el desarrollo de los proyectos y dar notificación a los MAM oportunamente.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(D) Falta de claridad en los criterios para la elaboración del producto meta.	Cierre de proyectos (informes de cierre).	Elaborar un manual sobre lo que debe contener el documento meta con ejemplos claros.
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	(D) Retraso en el envío del oficio de terminación una vez terminado, comprobado y cerrado el proyecto, entorpece la participación en la siguiente convocatoria.	Cierre de proyectos (informes de cierre).	Agilizar el envío del oficio de terminación de proyecto.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Contraloría social	(F) El comité de contraloría social se conforma por mujeres usuarias de los CDM y reciben capacitación sobre las actividades que van a realizar.	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (proyectos Modalidad III).	
Debilidad o Amenaza			
Contraloría social	(D) La instalación de los comités depende de cada IMM, no hay un procedimiento homologado.	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (proyectos Modalidad III).	Diseñar un procedimiento para la instalación de los comités de contraloría social.
Contraloría social	(A) Son vistos como estructuras de poca utilidad pues todos los gastos del CDM están previamente etiquetados y cuando se llegan a presentar quejas y denuncias, no hay consecuencias, se convierten en estadísticas.	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los Centros para el Desarrollo de las Mujeres (proyectos Modalidad III).	Cambiar el enfoque de la contraloría social tal y como la propone la SFP por uno que permita dar seguimiento a las acciones de las personas y organizaciones que ejecutan las metas y observar los resultados del PFTPG.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Monitoreo	(F) Verificación de las evidencias que sustentan el avance de los indicadores de la MIR.	Monitoreo a los avances en los indicadores de la MIR	
Debilidad o Amenaza			
Monitoreo	(D) Falta de un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que le permita dar seguimiento a su operación en el día a día.	Seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR	Diseñar un sistema de monitoreo con indicadores que midan los principales cuellos de botella a los que se enfrenta la ejecución del programa y les permita tomar decisiones para hacer eficiente la gestión.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Evaluación	(F) Realización de evaluaciones externas no mandatadas en el PAE de acuerdo a las necesidades detectadas por el programa.	Evaluación	
Evaluación	(O) Realización de una evaluación específica para valorar los productos y la calidad de las consultoras.	Ejecución de proyectos	
Debilidad o Amenaza			
Evaluación	(D) Falta de una evaluación de resultados que permita medir resultados del programa a nivel Propósito y Fin.	Monitoreo y evaluación	Llevar a cabo una evaluación de resultados para medir el grado de fortalecimiento o desarrollo institucional de las IMEF e IMM, la efectividad que han tenido los proyectos implementados por los MAM para transversalizar la perspectiva de género en la administración pública estatal y municipal y lograr un cambio en la cultura organizacional, así como su incidencia para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres en los estados y municipios.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Transversal a todos los procesos	(D) Falta de entendimiento cabal por parte de los MAM del contenido de las ROP (principalmente las IMM), de la oferta de proyectos y metas, de los criterios para la elaboración de los productos (documentos meta) y de los requisitos para cumplir a cabalidad los informes físico – financieros y de cierre, así como de la operación de la plataforma e-transversalidad.	Actualización de las ROP, presentación de proyectos, seguimiento a los proyectos (informes físico – financieros y de cierre).	Generar un plan de capacitación y supervisión dirigido a los MAM que dé seguimiento a todas las etapas establecidas en la mecánica operativa incluida en las ROP.
Transversal a todos los procesos	La plataforma es un elemento central al programa y un gran esfuerzo de sistematización, sin embargo, ha sido la fuente de mayor cantidad de reclamos por parte de los MAM por problemas técnicos y la necesidad de hacer adecuaciones contantes, incluso durante su misma implementación y desarrollo.	Solicitud de apoyos, selección de proyectos, entrega de apoyos y seguimiento de apoyos.	Se requiere revisar la plataforma y, de ser necesario, rediseñarla, realizando primero un buen diagnóstico de las necesidades del PFTPG y de los problemas técnicos suscitados en 2018, incorporando manuales de usuarias y tutoriales.

Anexo VIII. Recomendaciones del programa.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación – Planeación estratégica	El PFTPG no cuenta con ejercicios de planeación estratégica que dirijan sus acciones en el mediano y largo plazo.	Llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica para el PFTPG, aprovechando la coyuntura del inicio de la nueva administración federal, que se refleje también en el tipo de apoyos (ejes temáticos, metas).	Presidencia del Inmujeres Secretaría Ejecutiva DPNIEFM	Sesiones de planeación estratégica. Nuevo PND Nuevo Proigualdad	La actual coyuntura por la que atraviesa la Administración Pública Federal por cambio de administración en los próximos meses, es una importante área de oportunidad para los responsables del PFTPG, toda vez que con base en el nuevo PND y Programa Especial del Inmujeres, se podrán establecer las directrices que guíen al PFTPG al menos en los próximos seis años, favoreciendo incluso su rediseño total de considerarlo necesario.	Contar con directrices que guíen la planeación operativa y gestión del programa hacia el logro de resultados de mediano y largo plazo. Contar con insumos que permitan sustentar o modificar el actual diseño del programa y determinar si los tipos de apoyos que otorga actualmente son los adecuados para el logro de sus objetivos.	Documento de planeación estratégica del PFTPG.	Alto



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación – Actualización de la MIR	La MIR del PFTPG no cuenta con indicadores que midan resultados como el fortalecimiento institucional, la eficacia en la transversalización de la perspectiva de género, y el avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local.	Incluir indicadores en la MIR que midan resultados como fortalecimiento institucional, eficacia en la transversalización de la perspectiva de género y avance en la igualdad entre mujeres y hombres a nivel local.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM DGEIYFG	Recursos presupuestarios para la contratación de consultoría.	El diseño de indicadores de resultados para el PFTPG representa un gran reto en su diseño y medición por la complejidad y amplitud del tema y su componente cualitativo, por lo cual, es probable que requieran de apoyo externo para la formulación de los indicadores, así como del desarrollo de evaluaciones de resultados para su medición.	Contar con indicadores que permitan medir los resultados logrados por el programa con sus apoyos y valorar la incidencia de dichos resultados para lograr la transversalización de la perspectiva de género en la administración pública y avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres.	MIR actualizada	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación – Programación y Presupuesto	Existe un desfase entre la calendarización de actividades, fechas y periodos establecidos en las ROP y su cumplimiento real por parte de los operadores del PFTPG y de los MAM.	Establecer un calendario de actividades con base en los tiempos y a las capacidades reales del personal que opera el PFTPG y los MAM, a partir de indicadores que midan la gestión del programa y formen parte de su sistema de monitoreo.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM CAJ DGAF	Análisis de la información que arroja la plataforma sobre cada etapa de la mecánica operativa. Sistema de monitoreo con indicadores de gestión. Opinión de las y los jefes de departamento y enlaces de la DPNIEFM.	Se requiere realizar un análisis reflexivo sobre los cuellos de botella suscitados en el ejercicio fiscal 2018, así como diseñar el sistema de monitoreo del PFTPG con indicadores de gestión que ofrezca insumos para el análisis para los años subsecuentes.	Contar con un calendario de actividades de la mecánica operativa que sea realista pero a la vez retador, sin cargas excesivas de trabajo que favorezcan la precipitación en la operación en detrimento de la calidad de los resultados.	Reglas de Operación actualizadas y Sistema de Monitoreo con indicadores de gestión.	Alto
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	El personal que labora en el programa y apoya a los MAM en la elaboración de los proyectos, tiene experiencia, capacidades temáticas y una buena formación, pero una carga de trabajo intensa que ha afectado la calidad de su trabajo, en particular con las IMM.	Fortalecer las capacidades del personal de la DPNIEFM vinculándoles con la CVP, como un órgano asesor para el proceso de solicitud y selección de beneficiarios.	Secretaría Ejecutiva CVP DPNIEFM	Análisis de viabilidad, grupos de trabajo y elaboración del manual	La recomendación es viable y puede instrumentarse de manera conjunta con otras enfocadas a la calidad en la selección de los proyectos	Mejorar sustantivamente la calidad de los proyectos, reducir tiempos en los procesos de solicitud y validación	Manuales de procedimientos actualizados	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	La Comisión para la Validación de Proyectos incluye personal que puede participar de forma muy valiosa para la definición de los proyectos, sin embargo, existen factores que pueden limitar su participación, por ejemplo, sus actividades ordinarias, el volumen de proyectos y el tiempo disponible.	Que la CVP participe desde la recepción de las propuestas como un "equipo asesor" de la DPNIEFM en las temáticas relevantes para el proyecto.	Secretaría Ejecutiva CVP DPNIEFM	Análisis de viabilidad, grupos de trabajo y elaboración del manual y ROP	La CVP asesoraría al personal de la DPNIEFM (y por medio de ellas a los MAM) durante la presentación de las propuestas, la validación final se realizaría con más información y conservando los tiempos mínimos necesarios	Aprovechar de manera más eficiente la participación de la CVP y reducir los tiempos de validación	Manuales de procedimientos y ROP actualizados	Medio
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	La poca experiencia, capacidades y bajo empoderamiento del personal que labora en las IMM, las coloca en una situación de desventaja tanto en la participación en el programa, la calidad de sus proyectos y su ejecución.	Establecer un calendario de capacitación considerando el año de inicio de la administración municipal.	DPNIEFM IMEF IMM	Plan de capacitación por entidad federativa, personal y viáticos	La recomendación es viable y eficiente si se le combina con una mayor participación de las IMEF, según la recomendación correspondiente.	Que los MAM reciban un mejor acompañamiento desde la formulación hasta el cierre del proyecto.	Plan de capacitación	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	Las consultoras juegan un rol muy relevante, principalmente para los IMM. Cuando las consultoras fueron “mal seleccionadas”, “impuestas” o no están acordes a las necesidades locales, los proyectos pueden no dar los resultados esperados.	Contar con un padrón de consultoras evaluadas por las IMM y el Inmujeres, para que, que otorgue a las IMM información útil para buscar a quienes mejor satisfagan sus necesidades.	DPNIEFM IMEF IMM	Encuesta a MAM sobre los consultores contratados. Ficha de datos generales, etc.	Se requiere aprovechar las experiencias de los MAM sobre las consultoras para generar un padrón con datos de contacto de los MAM que han trabajado con ellas y sus opiniones.	Mejorar la calidad de los proyectos implementados, eliminando información asimétrica en la contratación de consultoras.	Padrón	Alto
Entrega de apoyo – Dispersión de recursos	Las diferencias en las dinámicas de operación de las Secretarías de Finanzas de los estados y de las tesorerías municipales, así como los diferentes niveles de disposición de colaboración de las funcionarias estatales y municipales, afecta el tiempo requerido para la transferencias de recursos a las IMEF e IMM.	Realizar ajustes a las ROP para precisar o flexibilizar su contenido con relación a la transferencia de recursos, derivado de las problemáticas generalizadas expresadas por las IMEF e IMM en este primer ejercicio.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM CAJ DGAF	Encuesta de satisfacción con la información provista por los MAM Análisis de la normatividad federal y estatal relacionada con la dispersión de recursos.	Se requiere aprovechar la curva de aprendizaje del ejercicio fiscal 2018, así como realizar un mayor análisis en materia jurídica y de finanzas para que las modificaciones propuestas sean factibles de implementar.	Mejorar el contenido de las ROP a fin de que en los próximos ejercicios fiscales la transferencias de recursos vía las tesorerías de los estados sea más eficiente.	Reglas de Operación actualizadas	Alto



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Evaluación	El programa no cuenta con una evaluación de resultados que permita medir sus resultados a nivel propósito y fin y de su objetivo general establecido en las ROP.	Llevar a cabo una evaluación de resultados para medir el grado de fortalecimiento o desarrollo institucional de las IMEF e IMM, la efectividad que han tenido los proyectos implementados por los MAM para transversalizar la perspectiva de género en la administración pública estatal y municipal y lograr un cambio en la cultura organizacional, así como su incidencia para avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres en los estados y municipios.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM DGEIYFG Evaluadores externos	Recursos presupuestales para el desarrollo de la evaluación. Términos de Referencia de la evaluación.	Se trata de una evaluación compleja ante la variedad de MAM y proyectos existentes, que requerirá de técnicas cuantitativas y cualitativas y trabajo de campo para su realización.	Contar con información que permita determinar si el programa a través de sus apoyos, ha conseguido los resultados esperados y en su caso, hacer los cambios de diseño necesarios para ello.	Informe de evaluación de resultados	Medio



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
<p>Transversal</p> <p>Actualización de las ROP, presentación de proyectos, seguimiento a los proyectos (informes físico – financieros y de cierre).</p>	<p>Falta de entendimiento cabal por parte de los MAM del contenido de las ROP (principalmente las IMM), de la oferta de proyectos y metas, de los criterios para la elaboración de los productos (documentos meta) y de los requisitos para cumplir a cabalidad los informes físico – financieros y de cierre, así como de la operación de la plataforma e-transversalidad.</p>	<p>Generar un plan de capacitación dirigido a los MAM que de seguimiento a todas las etapas establecidas en la mecánica operativa incluida en las ROP.</p>	<p>Secretaría Ejecutiva DPNIEFM MAM</p>	<p>Tiempo de las y los subdirectores y jefes de departamento de la DPNIEFM para otorgar las capacitaciones.</p> <p>Recursos presupuestales para viáticos, servicios integrales, material.</p>	<p>Se recomienda que el plan contenga una serie de capacitaciones a lo largo del año para apoyar sobre todo a los MAM menos fortalecidos, en las distintas etapas de ejecución.</p> <p>No obstante, la gran carga de trabajo de las y los jefes de departamento y enlaces, la reducción del personal en la DPNIEFM, y los recursos financieros restringidos, complican la implementación de reuniones iniciales, además de las de seguimiento que ya se realizan; por lo que es recomendable aprovechar las tecnologías de información para dar capacitación a distancia, por ejemplo.</p>	<p>Entendimiento cabal por parte de los MAM de las ROP del PFTPG para un mejor aprovechamiento de la oferta del programa, de la operatividad de la plataforma, de los distintos criterios y requisitos a cumplir en cada etapa de la mecánica operativa. Lo cual a su vez, redunde en una operación más fluida y eficaz por ambas partes.</p>	<p>Plan de capacitación elaborado. Documentación de las capacitaciones otorgadas.</p>	<p>Alto</p>



Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Transversal (Solicitud de apoyos, selección de proyectos, entrega de apoyos y seguimiento de apoyos)	La plataforma es un elemento central al programa y un gran esfuerzo de sistematización, sin embargo, ha sido la fuente de mayor cantidad de reclamos por parte de los MAM por problemas técnicos y la necesidad de hacer adecuaciones contantes, incluso durante su misma implementación y desarrollo.	Revisar la plataforma e-transversalidad y, de ser necesario, rediseñarla, utilizando un buen diagnóstico de necesidades, incorporando manuales de usuarias y tutoriales.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM DGAF Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación	Diagnóstico de necesidades del programa y principales problemas técnicos suscitados en 2018.	La implementación de mejoras a la plataforma del PFTPG requiere de un trabajo de diagnóstico minucioso, a fin de evitar los "ajustes sobre la marcha". Del diagnóstico podría surgir la recomendación de tener que sustituir la plataforma por completo, lo cual implicaría un monto considerable, pero justificado tomando en consideración la reducción del personal de la DPNIEM y el objetivo último de la plataforma.	Eficientar la carga y el procesamiento de la información a fin de que el transcurso y cumplimiento de cada proceso de la mecánica operativa del programa fluya sin contratiempos técnicos y se realice en tiempo y forma.	Nueva versión de la Plataforma e-transversalidad. Manuales de usuarias y tutoriales dirigidos a IMEF e IMM.	Alto

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Monitoreo - Seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR	El PFTPG no cuenta con un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que permita dar seguimiento a su operación en el día a día.	Diseñar un sistema de monitoreo con indicadores que midan la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los procesos de la mecánica operativa del PFTPG por parte de los operadores del programa y de los MAM.	Contar con información que permita al PFTPG detectar los principales cuellos de botella en la ejecución y tomar decisiones de intervención oportunamente para cumplir eficazmente con los procesos y los objetivos.	Secretaría Ejecutiva DPNIEFM DGEIYFG	Información extraída de la plataforma e-transversalidad que sirvan como insumos para calcular los indicadores.	Para la elaboración del sistema de monitoreo se recomienda la realización de grupos de trabajo y utilizar como principal insumo la información que arroja la plataforma e-transversabilidad por contener toda la mecánica operativa del programa, además de la opinión e información de las y los jefes de departamento y enlaces de la DPNIEFM que funcionan como asesores ante los MAM y que se encargan de ejecutar el programa.	Formular los indicadores de gestión que conformen el sistema de monitoreo del PFTPG. Proveer información útil al PFTPG que retroalimente su gestión y permita la toma de decisiones respecto de su operación.	No requerido	Sistema de monitoreo del PFTPG	Alto

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Solicitud de apoyo y selección de beneficiarios	Los cambios en la dispersión de recursos han obligado a replantear la relación entre las IMEF y las IMM, esta oportunidad puede generar sinergias importantes en la estrategia a nivel estatal.	Incluir en el PFTPG acciones que permitan capacitar personal en las IMEF para desarrollar estrategias estatales en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos.	Fortalecer a las IMEF al tiempo que se aligera la carga laboral derivada de los recortes y fortalecer la calidad de los proyectos y su ejecución	Secretaría Ejecutiva DGEIYFG	Recursos humanos para la reingeniería de este proceso	La recomendación es viable pues los proyectos de modalidad II seguirían siendo apoyados por el PFTPG pero en la revisión podría participar el personal de las IMEF como si fuesen “asesoras” y la CVP cambiaría a por personal de la DGEIYFG.	Contar con personal en las IMEF, bien capacitado por el PFTPG, que apoye la definición de una estrategia estatal en coordinación con las IMM y apoye la revisión y supervisión de los proyectos.	Depende de la forma acordada	Manual de procedimiento	Alta

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimó considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.

La Evaluación de Consistencia y Resultados 2017-2018 analizó y presentó una serie de recomendaciones respecto de la MIR del PFTPG, incluyendo la pertinencia del indicador de FIN “Porcentaje de mujeres en cargos de elección popular en municipios”, como un indicador adecuado para el Proigualdad más que del PFTPG; la necesidad de revisar los elementos que conforman el indicador de PROPÓSITO “Porcentaje de gobiernos estatales y municipales que incorporan la Perspectiva de Género en los instrumentos de Planeación para implementar la política en materia de igualdad entre mujeres y hombres” para que refleje el fortalecimiento institucional de los MAM; a nivel de componentes, desglosar con mayor precisión los indicadores presentes en la MIR; a nivel de actividad, la necesidad de incorporar y medir las actividades de fortalecimiento de capacidades de cabildeo y negociación política.

El equipo evaluador está de acuerdo con estas recomendaciones y la recomendación general de construir un tablero de control con indicadores de gestión semaforizados, con el objeto de verificar la capacidad de gestión de las partes e incentive su orientación hacia resultados.

Para establecer este tablero de control como un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados, se recomienda utilizar el “Manual para gestores del desarrollo” publicado por el Banco Mundial, que incluye diez pasos que se deben seguir (Kusek, 2004). En este anexo, contrastamos los diez pasos propuestos en el manual con la MIR capturada en el PASH. Se trata de una valoración simple que, de ser pertinente, debe contrastarse con un diagnóstico completo antes de proceder con el sistema.

1.- Hacer una estimación de la preparación: En este paso se verifica la viabilidad del sistema, considerando las fortalezas de quienes lo promueven y los obstáculos institucionales que puede tener. En este sentido, un sistema como el propuesto para el programa tendría que vincularse a la MIR y desarrollarse en forma conjunta con la plataforma e-transversalidad para lograr tener respaldo institucional.

2.- Elegir los efectos para monitorearlos y evaluarlos: Los efectos han sido descritos en la MIR del programa, sin embargo, no se han desarrollado los medios de información pertinentes para medirlo. Nuevamente, la viabilidad del sistema para por su vinculación a la plataforma e-transversalidad.

3.- Seleccionar los indicadores clave para monitorear los efectos: Este análisis debe tomar en cuenta los avances que ha tenido la MIR, pero estableciendo un marco conceptual que permita desarrollar indicadores apropiados para monitorear todos los niveles de objetivos del programa. A diferencia de la MIR, es deseable que se incluyan indicadores de tipo cualitativo, considerando que su utilidad es para los responsables del programa.

4.- Establecer datos básicos sobre los indicadores: se debe evitar la tentación de desarrollar indicadores con base en la información disponible en la plataforma e-transversalidad, por el contrario, es la plataforma la que debe adaptarse a las necesidades de información.

5.- Planificar para mejorar: En este paso se debe establecer una agenda de mejora del sistema, es decir, se debe internalizar que los mejores indicadores no serán accesibles en el primer ejercicio, por lo que se buscan indicadores que los aproximen, pero que puedan mejorarse en el mediano plazo.

6.- Hacer seguimiento para obtener resultados: En estos pasos se pone énfasis en los indicadores de gestión para mirar su orientación a resultados, es decir, inicialmente se deben considerar los indicadores de gestión pues un programa mal operado puede no tener resultados a pesar de tener un diseño adecuado.

7.- Determinar el papel de las evaluaciones: Lo que se busca es que se desarrolle una agenda de evaluación funcional al sistema, que contribuya con elementos teóricos, mediciones piloto, que ponga énfasis en los temas donde los indicadores han mostrado puntos de interés. Esta agenda debe ser propuesta por el programa más allá de los Programas Anuales de Evaluación del Gobierno Federal.

8.- Presentar informes sobre hallazgos: Los resultados del programa, buenos o malos, deben ser presentados junto con los factores que contribuyeron a dichos

resultados. Los supuestos establecidos juegan aquí un papel fundamental para entender los resultados logrados.

9.- Utilizar los hallazgos: En esta etapa, los hallazgos deben ser comunicados entre los interesados. Aquí es donde el programa debe vincular sus resultados al presupuesto, tanto en la asignación que le hace el Presupuesto de Egresos de la Federación, como al interior del programa con las IMEF, y entre modalidades.

10.- Sustentar el S&E en la organización: A diferencia de lo ocurrido con las MIR, es hasta esta etapa, con un sistema sólido, cuando se debe institucionalizar, normar los procedimientos, establecer responsables, etc.

Estos diez pasos deben ser guiados por personal con experiencia en sistemas de monitoreo, pero, sobre todo, debe ser una convicción del programa pues los esfuerzos requeridos no son menores.

Ahora bien, se presentan también algunos indicadores que pueden incorporarse a este tablero de control y que se encuentran relacionados con los puntos críticos de los procesos que identificó este equipo evaluador.

Propuesta de indicadores:

Modelo General de Procesos	Proceso específico del programa S010	Indicador	Definición
Solicitud de apoyos	Presentación y revisión de la documentación jurídica de los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres (MAM).	Porcentaje de MAM que participan por primera vez o cambiaron administración y presentan observaciones a su documentación jurídica	Mide qué porcentaje de los MAM en los que hubo cambios de administración o participan en el programa por primera vez, tienen errores u observaciones.
	Presentación y revisión de la documentación del proyecto presentado por los MAM.	Porcentaje del tiempo destinado a asesorías para la presentación de proyectos de las IMM respecto del tiempo destinado a asesorías	Mide esfuerzo realizado por las asesoras del programa para las IMM. Este indicador puede aportar elementos para un rediseño del programa basado en una descentralización hacia las entidades federativas.
		Porcentaje de MAM que, habiendo participado anteriormente, registra proyectos con temas repetidos	Mide qué porcentaje de los MAM buscan repetir proyectos anteriores. Este indicador puede vincularse al ciclo de las administraciones estatales o municipales.
Entrega de apoyos	Suscripción del Convenio Específico de Colaboración con los MAM.	Porcentaje de convenios firmados hasta la fecha límite establecida en las ROP	Mide el número de IMEF e IMM que cumplen con la formalización del convenio específico de colaboración en la fecha límite establecida en las ROP.

Modelo General de Procesos	Proceso específico del programa S010	Indicador	Definición
		Días promedio requeridos por la IMEF para firmar el convenio.	Mide el número de días que le tomó a la IMEF para formalizar el convenio a partir de la fecha de notificación de la aprobación de su proyecto y hasta la fecha real de su firma.
		Días promedio requeridos por la IMM para firmar el convenio.	Mide el número de días que le tomó a la IMM para formalizar el convenio a partir de la fecha de notificación de la aprobación de su proyecto y hasta la fecha real de su firma.
	Suscripción del Convenio con el Gobierno del Estado	Porcentaje de convenios firmados hasta la fecha límite establecida en las ROP	Mide el número de Estados que cumplen con la formalización del convenio a la fecha límite establecida en las ROP.
		Días promedio requeridos para firmar el convenio.	Mide el número de días que requirió la formalización del convenio con el Gobierno del Estado a partir de la fecha de notificación de la aprobación de los proyectos y hasta la fecha real de su firma

Modelo General de Procesos	Proceso específico del programa S010	Indicador	Definición
	Dispersión del recurso.	Días promedio para transferir el recurso del Inmujeres a las tesorerías u homólogas de los estados	Mide el número de días que se requiere para transferir el recurso de la DGAF a las tesorerías de los estados, a partir de la fecha que la DPNIEFM tramita la solicitud de transferencia.
Porcentaje de tesorería u homólogas de los estados que cumplen con el periodo establecido en las ROP para transferir los recursos a los MAM		Mide el número de tesorerías u homólogas de los estados que transfieren los recursos a las IMEF e IMM dentro del periodo establecido en las ROP.	
Días promedio que ocupa la tesorería del estado para transferir el recurso a la IMEF		Mide el número de días que la tesorería del estado ocupa para transferir el recurso a la IMEF, a partir de la fecha que reciben la transferencia del Inmujeres.	
Días promedio que ocupa la tesorería del estado para transferir el recurso a las IMM		Mide el número de días que la tesorería del estado ocupa para transferir el recurso a las IMM, a partir de la fecha que reciben la transferencia del Inmujeres.	

Modelo General de Procesos	Proceso específico del programa S010	Indicador	Definición
Seguimiento a los MAM beneficiados y monitoreo de apoyos	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento).	Promedio de días de visitas de seguimiento por MAM apoyado	Mide el número de días promedio que el personal del PFTPG dedica por MAM apoyada
	Cierre de proyectos (informes de cierre).	Moda de MAM en los que está contratada una consultora	Mide cuántos MAM atienden las consultoras, para contrastar respecto de la calidad de sus productos.

Anexo X. Trabajo de campo realizado (Bitácora).

A continuación se presenta un registro detallado de las actividades realizadas durante el trabajo de campo. En él se señala de forma sintética las principales actividades, en orden cronológico, indicando los instrumentos empleados para la obtención de información, obstáculos que se presentaron y los resultados obtenidos, cuidando en todo momento la confidencialidad de los informantes. Se ha buscado no ser repetitivo con la sección 2.4 Estrategia de trabajo de campo del este informe.

Actividades en orden cronológico:

Para la realización del trabajo de campo, se entrevistaron informantes clave en la ejecución de cada uno de los procesos específicos del PFTPG. Las informantes clave corresponden a personal del Inmujeres y de las IMEF e IMM que formaron parte de la muestra analítica.

En el Inmujeres las entrevistas se realizaron durante 2 semanas en las oficinas del instituto e incluyeron al personal descrito en la tabla 6 del informe. Para realizar las entrevistas, se contó con el apoyo de la DGEIYFG y la DPNIEFM quienes agendaron las reuniones, proporcionaron los espacios y realizaron las confirmaciones por lo que el trabajo se desarrolló en tiempo y forma, siendo el único obstáculo que se presentó, la interrupción de entrevistas por motivos laborales, sin embargo después de breves pausas se continuaba la entrevista o se realizaba en un hora posterior. El personal de ambas unidades permitió la realización de las entrevistas sin contar con presencia de otras funcionarias distintas a las entrevistadas, contribuyendo así al mejor desarrollo de las entrevistas. Para estas entrevistas se siguió la “Guía de entrevista general a informantes clave del Inmujeres”, la “Guía de entrevista a la Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM)” y la “Guía de entrevista a la Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género” presentadas en el Anexo XI, según correspondía a la informante entrevistada.

Posteriormente, durante dos semanas se realizaron las entrevistas en los MAM. Es importante señalar que el plan original buscaba realizar el trabajo de campo en una sola semana, sin embargo, las agendas de las funcionarias y los procesos electorales no permitieron el desarrollo en una sola semana, siendo este el principal obstáculo del trabajo de campo.

Para llevar a cabo el trabajo de campo en los estados y municipios, se requirió del apoyo, tanto del Inmujeres como de las IMEF. Del Inmujeres se requirió el contacto inicial con las IMEF, así como la emisión de notificaciones oficiales, otorgando copia al equipo evaluador para facilitar el trabajo en campo. De las IMEF se requirió contar con un coordinador de agenda con el cual se pudiera realizar los ajustes necesarios a la propuesta presentada por el equipo evaluador, con la finalidad de ajustar tiempos, lugares e informantes.

La agenda de trabajo en los estados se realizó durante un día en cada entidad federativa, en la ciudad capital, en donde se desarrollaron las entrevistas y grupos focales propuestos. La agenda y horario de las entrevistas se adaptó en los casos necesarios por retrasos en la llegada de las participantes, horarios laborales, etc., sin embargo se cumplieron las entrevistas conforme a las tablas que se presentan en este anexo. El Estado de México fue la única entidad en que, por problemas de agenda y ubicación de los municipios en muestra, fue necesario realizar dos visitas de trabajo a distintos municipios.

La propuesta de trabajo de campo incluía 9 entidades federativas y, entre 3 y 5 municipios por entidad federativa²³. Respecto de las Titulares de las IMEF, por cuestiones de agenda y atención a urgencias, se lograron entrevistas con 6 de 9 titulares, sin embargo, se logró la totalidad de entrevistas con las enlaces de las IMEF con el Inmujeres. Para estas entrevistas se utilizó la “Guía de entrevista a profundidad con las titulares de las IMEF”, la “Guía de entrevista a profundidad con enlaces de las IMEF” y la “Guía de entrevista a profundidad con las titulares y

²³ En la propuesta técnica, Rimisp propuso 3 municipios por entidad federativa, sin embargo, debido a factibilidad y riqueza que representó tener grupos focales, se disidió incluir entre 3 y 5 municipios, dependiendo de los que pudieran asistir al grupo focal.

enlaces de las IMEF”, dependiendo de la agenda acordada en cada entidad, es decir, la primera y segunda guías se utilizaron cuando las entrevistas las titulares y los enlaces se realizaron por separado, mientras la tercera guía se desarrolló cuando las titulares solicitaron que la entrevista se desarrollara en forma conjunta con los enlaces. Los instrumentos se presentan en el Anexo XI de este informe.

Respecto de los grupos focales con Titulares o personal designado para las IMM, se logró representación de 37 municipios, 35 de ellos correspondientes a la muestra propuesta y dos más incluidos en Nayarit pues, si bien no hubo municipios apoyados en 2017, se logró hacer un grupo focal con los municipios apoyados en 2018. En los grupos focales se implementó el instrumento denominado “Guía de grupo focal con los titulares de las IMM”. Cabe señalar que, debido a la reciente jornada electoral, algunas titulares acudieron ellas y/o con personal designado por ellas.

La siguiente tabla muestra los resultados del trabajo de campo. En ella se constata que se realizaron entrevistas y/o grupos focales con un total de 80 personas en 9 entidades federativas y 37 municipios. La duración total de las entrevistas y grupos focales fue de poco más de 36 horas.

Tabla 10. Resultados del trabajo de campo

	Estados/ Municipios	Entrevistas / Grupos focales	Personas	Duración
--	--------------------------------	---	-----------------	-----------------

IMEF	9	16	38	19:59:23
IMM	37	9	42	16:06:14
Total		25	80	36:05:37

La siguiente tabla contiene la Agenda de Trabajo implementada en cada entidad federativa, por IMEF e IMM, en ella puede observarse que en cada estado participó uno de los investigadores responsables de la evaluación y, en Estado de México, se requirió realizar dos visitas.

Tabla 11. Agenda de Trabajo de Campo Final en las Entidades Federativas

Miércoles	Jueves	Viernes	Lunes	Miércoles	Martes
<p>México: Coordinadoras modalidad I, II y III Equipo: Investigadores 2 y 3</p>	<p>Morelos: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	<p>Zacatecas: Encargada de Modalidad I en la IMEF Coordinadoras modalidad I, II y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 3</p>	<p>Coahuila: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I, II y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 3</p>	<p>Guerrero: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	<p>México: Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>
<p>Nayarit: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 1</p>	<p>Veracruz: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>			<p>Oaxaca: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 2</p>	
				<p>Hidalgo: Titular de la IMEF Coordinadoras modalidad I, II y III Titulares de las IMM Equipo: Investigador 3</p>	

Fuente: Corporación Rimisp

Adicionalmente, Rimisp entregó al Inmujeres el resumen de las entrevistas realizadas (sistematización de la información), el cual fue elaborado cuidando que no sea factible identificar a las informantes con base en sus respuestas. También se entregó a la Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género, como responsable de la evaluación, un documento en el que se incluye el detalle de las entrevistas e informantes, así como las cartas de consentimiento informado firmadas por quienes participaron en las entrevistas de campo, en el entendido de que este informe no se integrará al informe de evaluación y no se difundirá con ninguna otra área del Inmujeres ni fuera de ella, salvo que sea requerida para fines de auditorías. Las grabaciones de las entrevistas quedarán bajo resguardo de Rimisp hasta por un año después de concluida la evaluación.

A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo para las IMEF. Se ha omitido los nombres de las participantes pues se aseguró la confidencialidad la total confidencialidad y anonimato.

Tabla 12. Participantes y entrevistas por IMEF

Entidad	Entrevistador	Entrevistado	Duración de la entrevista
COAHUILA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 1	0:33:13
COAHUILA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 2	2:18:17
COAHUILA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 3	
COAHUILA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 4	
COAHUILA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 5	
GUERRERO	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 6	1:07:18
GUERRERO	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 7	
HIDALGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 8	0:31:53
HIDALGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 9	1:38:58
HIDALGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 10	
HIDALGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 11	
HIDALGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 12	
MÉXICO	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 13	2:40:41
MÉXICO	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 14	
MÉXICO	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 15	
MORELOS	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 16	2:02:15



Entidad	Entrevistador	Entrevistado	Duración de la entrevista
MORELOS	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 17	
NAYARIT	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 18	0:21:25
NAYARIT	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 19	1:25:53
NAYARIT	GERARDO FRANCO	TITULAR O ENLACE 20	
OAXACA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 21	0:40:39
OAXACA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 22	1:15:32
OAXACA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 23	
OAXACA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 24	0:29:19
OAXACA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 25	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 26	1:07:12
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 27	1:28:50
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 28	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 29	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 30	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 31	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 32	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 33	
VERACRUZ	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O ENLACE 34	
ZACATECAS	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 35	0:58:59
ZACATECAS	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 36	1:18:59
ZACATECAS	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 37	
ZACATECAS	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O ENLACE 38	

Fuente: Corporación Rimisp

Finalmente, se presentan los resultados para las IMM. Se han omitido también los nombres de las participantes pues se aseguró la confidencialidad la total confidencialidad y anonimato. No obstante, Rimisp conservará hasta por 12 meses las grabaciones y las Carta de Consentimiento Informado debidamente firmadas por las participantes.

Tabla 13. Participantes y grupos focales por IMM

Entidad	Municipio	Entrevistador	Entrevistado	Duración de la entrevista
COAHUILA	MONCLOVA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 1	01:18:06
COAHUILA	NADADORES	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 2	
COAHUILA	NADADORES	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 3	
COAHUILA	NADADORES	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 4	
GUERRERO	IGUALA DE LA INDEPENDENCIA	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 5	01:50:16
GUERRERO	HUITZUCO DE LOS FIGUEROA	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 6	
GUERRERO	HUITZUCO DE LOS FIGUEROA	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 7	
GUERRERO	BUENAVISTA DE CUÉLLAR	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 8	
HIDALGO	ALMOLOYA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 9	02:00:40
HIDALGO	CHILCUAUTLA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 10	
HIDALGO	NOPALA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 11	
HIDALGO	TULANCINGO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 12	
HIDALGO	ZACUALTIPAN DE ÁNGELES	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 13	
MÉXICO	TEPETLAOXTOC	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 14	02:27:58
MÉXICO	TEZOYUCA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 15	
MÉXICO	CHICONCUAC	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 16	

Entidad	Municipio	Entrevistador	Entrevistado	Duración de la entrevista
MÉXICO	ATENCO	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 17	
MÉXICO	IXTAPALUCA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 18	
MÉXICO	CHICOLOAPAN	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 19	
MÉXICO	TENANGO DEL AIRE	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 20	
MÉXICO	COCOTILÁN	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 21	
MORELOS	XOCHITEPEC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 22	01:38:18
MORELOS	ZACATEPEC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 23	
MORELOS	TOTOLAPAN	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 24	
MORELOS	TEMOAC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 25	
MORELOS	EMILIANO ZAPATA	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 26	
MORELOS	ZACATEPEC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 27	02:22:44
NAYARIT	BAHÍA DE BANDERAS	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 28	
NAYARIT	TEPIC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 29	
NAYARIT	TEPIC	GERARDO FRANCO	TITULAR O DESIGNADA 30	01:14:27
OAXACA	SANTIAGO SUCHILQUITONGO	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 31	
OAXACA	SAN FELIPE TEJALAPAN	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 32	
OAXACA	SANTA LUCÍA MONTEVERDE	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 33	
OAXACA	TEOTITLÁN DEL VALLE	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 34	

Entidad	Municipio	Entrevistador	Entrevistado	Duración de la entrevista
OAXACA	SANTO TOMÁS JALIEZA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 35	
VERACRUZ	COSCOMATEPEC	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 36	01:18:01
VERACRUZ	COATZINTLA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 37	
VERACRUZ	XALAPA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 38	
VERACRUZ	XALAPA	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 39	
VERACRUZ	TLACOTALPAN	ESTEBAN GUIJARRO	TITULAR O DESIGNADA 40	
ZACATECAS	MIGUEL AUZA	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 41	01:55:44
ZACATECAS	TRANCASO	ALEIDA SALGUERO	TITULAR O DESIGNADA 42	

Fuente: Corporación Rimisp

Anexo XI. Instrumentos de recolección de información.

Guía de entrevista general a informantes clave del Inmujeres

Buen día, mi nombre es _____ y represento a Corporación Rimisp, institución encargada de realizar una evaluación de procesos al programa S010 “Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género” en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2018 y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización del programa, a fin de ofrecer una visión detallada de la operación de los principales procesos, las buenas prácticas y los cuellos de botella en su operación que afectan la consecución de sus resultados. Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en los procesos operativos del programa dirigidos al logro de sus objetivos.

Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo en el Inmujeres:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en Inmujeres:	
Datos de contacto:	Teléfono:
	Correo electrónico:

Preguntas de la guía de entrevista

1. Dígame, ¿cuáles son sus principales funciones en el Inmujeres?
 - Se deberá indagar si las funciones están establecidas en la normatividad de la institución o se derivan de las necesidades operativas del programa.
2. ¿En qué procesos clave del programa S010 “Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género” participa?

El entrevistado deberá señalar al menos uno de los siguientes procesos:

Modelo General de Procesos	Proceso del Programa S010	Modelo General de Procesos	Proceso del Programa S010
Planeación:	Elaboración de las ROP Matriz de Indicadores para Resultados	Producción, distribución y entrega del apoyo:	Ejecución del proyecto
Difusión:	Publicación de las ROP en el DOF Promoción del programa	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:	Seguimiento a la ejecución (avance físico-financiero y visitas de seguimiento) Cierre de proyectos (informes de cierre)
Solicitud de apoyo:	Presentación y revisión de la documentación jurídica		Elaboración y confronta del Padrón de Beneficiarios
	Presentación y revisión de la documentación del proyecto	Contraloría social:	Contraloría social por las mujeres beneficiadas con los CDM (Modalidad III)
Selección de beneficiarios:	Revisión, validación y aprobación del proyecto	Satisfacción de beneficiarios:	Presentación de quejas y denuncias Encuestas de satisfacción a los MAM
Producción, distribución y entrega del apoyo:	Suscripción del convenio	Monitoreo y evaluación:	Evaluación interna del programa mediante el seguimiento a los indicadores de la MIR
	Dispersión del recurso		Evaluación del programa a través de instancias externas

Para cada proceso señalado, se deberá preguntar el resto de las preguntas de la guía:

- ¿Cuál es su participación en el proceso?
- ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo el proceso? (en caso de que no sea el responsable)

- Se busca que el entrevistado describa las actividades, productos o servicios y los actores que integran el desarrollo del proceso.
3. ¿Qué insumos (recursos humanos, financieros, materiales) se requieren para el desarrollo de los procesos en los que participa?
 - Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
 - Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
 - Se busca determinar si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 4. ¿Qué productos, servicios o información se generan en los procesos que participa y a quién se le entregan?

¿Los productos generados son indispensables para ejecutar el siguiente proceso?

 - El entrevistado deberá haciendo especial énfasis en los productos, servicios o información que considere estratégicos o indispensables para el cumplimiento de los procesos subsecuentes.
 5. ¿Cuáles son los sistemas de información que utiliza para la implementación del proceso?

¿Los sistemas de información funcionan como una fuente de información para los ejecutores responsables del programa S010?
 6. ¿Con qué otras áreas del Inmujeres interactúa usted o su área y para qué proceso?

¿Cómo considera que es la coordinación entre las áreas?
 7. De ser el caso, ¿para qué proceso interactúa usted o su área con el personal de las IMEF, las IMM, o de las unidades administrativas u homólogas a las IMM en las delegaciones de la Ciudad de México?

¿Cómo considera que es la coordinación entre las áreas?

8. De ser el caso, ¿con qué otras dependencias o entidades interactúa usted o su área y para qué proceso?
¿Cómo considera que es la coordinación entre las áreas?
9. ¿Se cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción de las IMEF, las IMM, y de las unidades administrativas u homólogas a las IMM en las delegaciones de la Ciudad de México, que permitan monitorear los productos o servicios que genera el programa S010 para su mejora continua?
10. ¿Existen documentos que norman los procesos del programa S010 en los que participa? ¿Cuáles?
11. ¿Los documentos son del conocimiento de todas las personas que participan en los procesos?
12. ¿Los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los actores e instancias ejecutoras?
13. ¿Considera que el diseño del proceso y sus procedimientos establecidos en Reglas de Operación, o Manual de Procedimientos, o demás normatividad aplicable, es adecuada o genera problemas para la operación real del programa S010?
 - Se busca identificar las situaciones en las que la normatividad genera complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa.
14. ¿Cuáles considera son los cuellos de botella que existen en los procesos del programa S010 que obstaculizan el cumplimiento de metas y objetivos?
¿Cuáles son sus causas, consecuencias, características y naturaleza (normativas u operativas)?
 - Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procedimientos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.
15. ¿Qué acciones se hacen de forma adicional o de forma diferente a lo previsto en la normatividad para poder, en la práctica, dar cumplimiento a los procesos del programa S010?
 - Se busca identificar buenas prácticas: aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean

replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.

16. ¿Cuáles considera son las principales amenazas a los procesos del programa S010 que obstaculizan el cumplimiento de metas y objetivos?

17. ¿Cuáles considera son las áreas de oportunidad para mejorar los procesos que permitan al programa alcanzar mayores resultados?

- Se busca identificar las principales áreas de oportunidad en aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que el Inmujeres y los MAM pueden mejorar.

¡Muchas gracias por su participación!.

Guía de entrevista a la Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios (DPNIEFM)

Preguntas adicionales a la guía de entrevista general

Actores clave: Direcciones y Subdirecciones.

Proceso de Planeación

1. ¿Con qué tipo de planeación cuenta el programa S010? (estratégica/ operativa)?

De contar con planeación estratégica:

2. ¿Es resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?

¿En qué medida se utiliza el documento de planeación estratégica para guiar la operación del programa?

De no contar con planeación estratégica:

3. ¿cuáles son las razones por las que no se ha realizado planeación estratégica?

Respecto a la Matriz de Indicadores para Resultados del programa S010:

4. ¿Cómo considera la calidad de la MIR e indicadores?

5. ¿Las metas de los indicadores son factibles/ están orientadas a impulsar el desempeño?

6. ¿En qué medida es de utilidad la MIR para guiar la operación del programa?

Proceso de Difusión

En caso de que el programa S010 cuente con una estrategia de difusión para llegar a su población objetivo:

7. ¿La estrategia de difusión es adecuada / efectiva?

8. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes?

9. ¿Qué cambios realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa S010?

Proceso de Monitoreo y Evaluación

10. ¿El programa S010 cuenta con un Sistema de Monitoreo de Gestión con indicadores para dar seguimiento a la operación del programa?
- ¿Los indicadores con que cuenta permiten monitorear la pertinencia, eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos?
- ¿Cuáles son los controles internos que permitan identificar anomalías o irregularidades?
11. ¿Cuáles son los mecanismos con los que cuenta el programa S010 para la implementación sistemática de mejoras?

Guía de entrevista a la Dirección General de Estadística, Información y Formación en Género

Buen día, mi nombre es _____ y represento a Corporación Rimisp, institución encargada de realizar una evaluación de procesos al programa S010 “Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género” en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2018 y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización del programa, a fin de ofrecer una visión detallada de la operación de los principales procesos, las buenas prácticas y los cuellos de botella en su operación que afectan la consecución de sus resultados. Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en los procesos operativos del programa dirigidos al logro de sus objetivos.

Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación para los procesos de 1) PLANEACIÓN y 2) MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo en el Inmujeres:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en Inmujeres:	
Datos de contacto:	Teléfono:
	Correo electrónico:

Preguntas de la guía de entrevista

1. Dígame, ¿cuáles son sus principales funciones en el Inmujeres?
 - Se deberá indagar si las funciones están establecidas en la normatividad de la institución o se derivan de las necesidades operativas del programa.
2. ¿Cuál es su participación en los procesos de Planeación/ Monitoreo y Evaluación del programa S010 “Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género”?
 - Se busca que el entrevistado describa las actividades, productos o servicios y los actores que integran el desarrollo del proceso.
3. ¿Cuál es su percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo el proceso de planeación/ monitoreo y evaluación del programa S010? (recursos humanos, financieros, materiales)
 - Se busca determinar si los insumos y recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
4. ¿Cuál es su percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos del proceso de planeación/ monitoreo y evaluación del programa S010?
 - Se busca hacer especial énfasis en los productos, servicios o información que considere estratégicos o indispensables para el cumplimiento de los procesos subsecuentes.
5. ¿Cómo considera la calidad de la MIR e indicadores del programa S010?
Esto es, ¿La MIR y sus indicadores permiten monitorear la pertinencia, eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos?
6. ¿Las metas de los indicadores de la MIR son factibles/ están orientadas a impulsar el desempeño?
7. ¿En qué medida el programa S010 utiliza la MIR para guiar su operación del programa?
8. ¿El programa S010 cuenta con un Sistema de Monitoreo de Gestión con indicadores para dar seguimiento a su operación, distinto a la MIR?
¿Los indicadores con que cuenta permiten monitorear la pertinencia, eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos?

9. ¿Los sistemas de información del programa S010 funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo del Inmujeres?
 10. ¿Cuáles son los mecanismos con los que cuenta el programa S010 para la implementación sistemática de mejoras?
 11. ¿Con qué otras áreas interactúa usted o su área para llevar a cabo los procesos del programa S010 en tiempo y forma? (Inmujeres, MAM, otras dependencias o entidades)
¿Cómo considera que es la coordinación entre las áreas?
 12. ¿Existen documentos en su área que norman los procesos relativos al programa S010 en los que participa? ¿Cuáles?
¿Los documentos son del conocimiento de todas las personas que participan en los procesos?
¿Los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todos los actores e instancias ejecutoras?
 13. ¿Qué adecuación requiere la normatividad aplicable al proceso de planeación/ monitoreo y evaluación, para una adecuada operación y el logro de sus objetivos?
 14. ¿Cuáles considera son los cuellos de botella (normativos u operativos) que existen en los procesos de planeación/ monitoreo y evaluación del programa S010 que obstaculizan el cumplimiento de metas y objetivos?
 - Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procedimientos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.
 15. ¿Qué acciones se hacen de forma adicional o de forma diferente a lo previsto en la normatividad para poder, en la práctica, dar cumplimiento a los procesos de planeación/ monitoreo y evaluación del programa S010?
 - Se busca identificar buenas prácticas: aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.
 16. ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de planeación/ monitoreo y evaluación relativos al programa S010?
- ¡Muchas gracias por su participación!

Guía de entrevista a profundidad con las titulares de las IMEF.

Tipo de actor encuestado: Titulares de los Institutos o Secretarías Estatales para las Mujeres (de ser necesario, puede hacerse acompañar por personal vinculado a la planeación institucional y /o enlaces con el Inmujeres).

Temas a desarrollar:

I. Presentación de las participantes.

Investigadora: Se busca obtener información cualitativa sobre el perfil de la entrevistada y su historia de vida, incluyendo formación académica y experiencia en trabajo en temas de perspectiva de género. También se busca conocer su antigüedad en el cargo pues se considera que puede estar relacionada con su experiencia con el Programa.

Preguntas guía:

- ¿Cuál es su nombre y cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el Instituto/Secretaría?
- ¿Cómo llegó al Instituto/Secretaría?

II. Planeación estratégica y operativa.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la existencia de diagnósticos, prioridades de política pública y cómo se relacionan estos diagnósticos y prioridades con la oferta del Inmujeres.

Preguntas guía:

- ¿Cuáles son las principales prioridades del Instituto/Secretaría?
- ¿Cuáles son los principales programas o acciones del Instituto/Secretaría?
- ¿Cómo se selecciona el proyecto para participar en el Programa?

III. Solicitud de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información contextual (conocimiento del proceso y experiencia, la opinión sobre la participación del Inmujeres y la plataforma e-transversalidad), la información específica se obtendrá de las enlaces de proyecto.

Preguntas guía:

- ¿Hace cuánto que participan en el programa?
- ¿Cuál es el proceso para solicitar los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el Programa (prioridades, reglas de operación, personas, etc.)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para solicitar los apoyos?

IV. Revisión y validación de proyectos.

Investigadora: Los MAM únicamente participan en este proceso al enterarse del resultado, por lo que se busca conocer su opinión sobre la transparencia del proceso.

Preguntas guía:

- ¿Alguna vez le han rechazado algún proyecto? ¿Por qué le rechazaron el proyecto?
- ¿Le han dado recomendaciones? ¿Han sido pertinentes?

V. Entrega de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la suscripción del Convenio específico de colaboración y el Convenio de colaboración con el Estado para la dispersión de los recursos. Se compara 2017 con 2018 pues el mecanismo de dispersión cambió.

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Cuál es el proceso para recibir los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el proceso (principalmente entre 2017 y 2018)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para recibir el recurso?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con la Tesorería del Estado?

Convenio específico

- ¿Cómo fue su experiencia para la firma del Convenio Específico?
- ¿Cómo fue su experiencia para la firma el Convenio de Colaboración entre el Estado y el Inmujeres?

VI. Ejecución del Proyecto.

Investigadora: La información de este proceso se obtiene únicamente de las IMEF e IMM, por lo que se debe ahondar lo más posible en el tema.

Preguntas guía:

- ¿Cómo se ejecutó el proyecto?
- ¿Hubo cambios entre lo planeado y lo ejecutado? ¿Por qué?
- ¿Participó alguna otra instancia en el desarrollo del proyecto?
- ¿Ha tenido que hacer reintegros? ¿por qué?

VII. Seguimiento del Inmujeres a la Ejecución del Proyecto.

Investigadora: Se debe recordar que no se refiere al seguimiento que los MAM hacen del Proyecto. Incluye el reporte de avance físico y financiero, las visitas de supervisión y el cierre de proyecto

Avance físico y financiero

- ¿Cuál es el proceso para el reporte de avance físico y financiero?

Visitas de supervisión

- ¿Ha tenido visitas de supervisión de Inmujeres?
- ¿En qué consisten? ¿incluyen revisiones físicas y financieras?
- ¿Obtuvo retroalimentación? ¿fue útil?

Cierre del proyecto

- ¿Cuál es el proceso para el cierre del proyecto?

VIII. Satisfacción con el Programa.

Investigadora: Se busca conocer su satisfacción con el Programa (incluyendo al personal y la plataforma), si ha participado en la encuesta de satisfacción y si ha presentado alguna queja o denuncia y si tiene recomendaciones al programa

- ¿Cuál es su opinión general del Programa?
- ¿Cuál es la utilidad de los apoyos para los objetivos de los MAM o para resolver las problemáticas locales?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad* en este proceso?
- ¿Qué cambios haría para mejorar el Programa?

Guía de entrevista a profundidad con enlaces de las IMEF.

Tipo de actor encuestado: Enlaces de la IMEF con el Inmujeres en las tres modalidades. De preferencia se realiza la entrevista conjunta entre todas las funcionarias que participan como enlaces con el programa.

Temas a desarrollar:

I. Presentación de las participantes.

Investigadora: Se busca obtener información cualitativa sobre el perfil de la entrevistada y su historia de vida, incluyendo formación académica y experiencia en trabajo en temas de perspectiva de género. También se busca conocer su antigüedad en el cargo pues se considera que puede estar relacionada con su experiencia con el Programa.

Preguntas guía:

- ¿Cuál es su nombre y cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el Instituto/Secretaría?
- ¿Cómo llegó al Instituto/Secretaría?

II. Planeación estratégica y operativa.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la forma en que se seleccionan los proyectos.

Preguntas guía:

- ¿Cómo se selecciona el proyecto para participar en el Programa?

III. Solicitud de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información contextual (conocimiento del proceso y experiencia, la opinión sobre la participación del Inmujeres y la plataforma e-transversalidad), sobre la documentación legal (claridad y factibilidad) y sobre la presentación de los proyectos (claridad y pertinencia).

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Hace cuánto que participan en el programa?
- ¿Cuál es el proceso para solicitar los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el Programa (prioridades, reglas de operación, personas, etc.)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para solicitar los apoyos?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma e-transversalidad en este proceso?

Documentación legal

- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son fáciles de conseguir?
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres sobre la documentación legal?

Documentación del proyecto

- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son pertinentes para conocer y valorar el proyecto?
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres para integrar el proyecto?

IV. Revisión y validación de proyectos.

Investigadora: Los MAM únicamente participan en este proceso al enterarse del resultado, por lo que se busca conocer su opinión sobre la transparencia del proceso.

Preguntas guía:

- ¿Alguna vez le han rechazado algún proyecto? ¿Por qué le rechazaron el proyecto?
- ¿Le han dado recomendaciones? ¿Han sido pertinentes?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad* en este proceso?

V. Entrega de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la suscripción del Convenio específico de colaboración y el Convenio de colaboración con el Estado para la dispersión de los recursos. Se compara 2017 con 2018 pues el mecanismo de dispersión cambió.

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Cuál es el proceso para recibir los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el proceso (principalmente entre 2017 y 2018)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para recibir el recurso?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con la Tesorería del Estado?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

Convenio específico

- ¿Cuál es el proceso para la firma del convenio específico?
- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son fáciles de conseguir?

Convenio de colaboración con el Estado

- ¿Con qué instancia se firma el Convenio de Colaboración?
- ¿Qué documentos le solicitan (legal y bancaria)?
- ¿Son claros?
- ¿Cuánto tiempo pasó entre la aprobación del proyecto y la entrega de recursos al Instituto o Secretaría?

VI. Ejecución del Proyecto.

Investigadora: La información de este proceso se obtiene únicamente de las IMEF e IMM, por lo que se debe ahondar lo más posible en el tema.

Preguntas guía:

- ¿Cómo se ejecutó el proyecto?
- ¿Hubo cambios entre lo planeado y lo ejecutado? ¿Por qué?
- ¿Participó alguna otra instancia en el desarrollo del proyecto?
- ¿Ha tenido que hacer reintegros? ¿por qué?

VII. Seguimiento del Inmujeres a la Ejecución del Proyecto.

Investigadora: Se debe recordar que no se refiere al seguimiento que los MAM hacen del Proyecto. Incluye el reporte de avance físico y financiero, las visitas de supervisión y el cierre de proyecto

Avance físico y financiero

- ¿Cuál es el proceso para el reporte de avance físico y financiero?
- ¿Cómo se calcula el avance físico y financiero?
- ¿Cómo se reporta a Inmujeres? ¿cada cuánto tiempo?
- ¿Es difícil cumplir el avance físico y financiero planeado?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

Visitas de supervisión

- ¿Ha tenido visitas de supervisión de Inmujeres?
- ¿En qué consisten? ¿incluyen revisiones físicas y financieras?
- ¿Obtuvo retroalimentación? ¿fue útil?

Cierre del proyecto

- ¿Cuál es el proceso para el cierre del proyecto?
- ¿Qué documentación requiere?
- ¿Qué tan fácil o difícil es el proceso?
- ¿Se empata con la nueva convocatoria?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

VIII. Contraloría social (sólo modalidad III).

Investigadora: Se busca únicamente información general y opinión sobre su utilidad.

- ¿En qué consiste la contraloría social? ¿Cómo opera?
- ¿Es útil?

IX. Satisfacción con el Programa.

Investigadora: Se busca conocer su satisfacción con el Programa, si ha participado en la encuesta de satisfacción y si ha presentado alguna queja o denuncia

- ¿Cuál es su opinión general del Programa?
- ¿Cuál es la Utilidad de los apoyos para los objetivos de los MAM o para resolver las problemáticas locales?
- ¿Qué tan satisfechas están con el monto de recursos/ procesos y requisitos?
- ¿Cuál es su opinión del personal de Inmujeres que opera el programa?
- ¿Ha participado en la encuesta de satisfacción del Programa?
- ¿Ha presentado alguna queja o denuncia?
- ¿Qué cambios haría para mejorar el Programa?

Guía de entrevista a profundidad con las titulares y enlaces de las IMEF.

Tipo de actor encuestado: Titulares y enlaces de la IMEF con el Inmujeres en las tres modalidades. Las preguntas incluyen simbología para dirigirlas a quien, en principio, puede ser la mejor informante:

- (*) Preguntas dirigidas a la titular de la IMEF
- (**) Preguntas dirigidas a las enlaces de la IMEF con el Inmujeres
- (***) Preguntas a todas las participantes

Temas a desarrollar:

I. Presentación de las participantes.

Investigadora: Se busca obtener información cualitativa sobre el perfil de la entrevistada y su historia de vida, incluyendo formación académica y experiencia en trabajo en temas de perspectiva de género. También se busca conocer su antigüedad en el cargo pues se considera que puede estar relacionada con su experiencia con el Programa.

Preguntas guía:

- ¿Cuál es su nombre y cargo? (***)
- ¿Cuánto tiempo lleva en el Instituto/Secretaría? (***)
- ¿Cómo llegó al Instituto/Secretaría? (***)

II. Planeación estratégica y operativa.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la existencia de diagnósticos, prioridades de política pública y cómo se relacionan estos diagnósticos y prioridades con la oferta del Inmujeres.

Preguntas guía:

- ¿Cuáles son las principales prioridades del Instituto/Secretaría? (*)
- ¿Cuáles son los principales programas o acciones del Instituto/Secretaría? (*)
- ¿Cómo se selecciona el proyecto para participar en el Programa? (*)

III. Solicitud de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información contextual (conocimiento del proceso y experiencia, la opinión sobre la participación del Inmujeres y la plataforma e-transversalidad), sobre la documentación legal (claridad y factibilidad) y sobre la presentación de los proyectos (claridad y pertinencia).

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Hace cuánto que participan en el programa? (*)
- ¿Cuál es el proceso para solicitar los apoyos del programa? (*)
- ¿Cómo ha cambiado el Programa (prioridades, reglas de operación, personas, etc.)? (**)
- ¿Cómo considera el proceso actual para solicitar los apoyos? (**)
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres? (**)
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad* en este proceso? (**)

Documentación legal

- ¿Qué documentos le solicitan? (**)
- ¿Son claros? (**)
- ¿Son fáciles de conseguir? (**)
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres sobre la documentación legal? (**)

Documentación del proyecto

- ¿Qué documentos le solicitan? (**)
- ¿Son claros? (**)
- ¿Son pertinentes para conocer y valorar el proyecto? (**)
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres para integrar el proyecto? (**)

IV. Revisión y validación de proyectos.

Investigadora: Los MAM únicamente participan en este proceso al enterarse del resultado, por lo que se busca conocer su opinión sobre la transparencia del proceso.

Preguntas guía:

- ¿Alguna vez le han rechazado algún proyecto? ¿Por qué le rechazaron el proyecto? (*)
- ¿Le han dado recomendaciones? ¿Han sido pertinentes? (*)
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad* en este proceso? (**)

V. Entrega de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la suscripción del Convenio específico de colaboración y el Convenio de colaboración con el Estado para la dispersión de los recursos. Se compara 2017 con 2018 pues el mecanismo de dispersión cambió.

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Cuál es el proceso para recibir los apoyos del programa? (*)
- ¿Cómo ha cambiado el proceso (principalmente entre 2017 y 2018)? (*)
- ¿Cómo considera el proceso actual para recibir el recurso? (*)
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres? (**)
- ¿Cuál ha sido su experiencia con la Tesorería del Estado? (*)
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*? (**)

Convenio específico

- ¿Cuál es el proceso para la firma del convenio específico? (*)
- ¿Qué documentos le solicitan? (**)
- ¿Son claros? (**)
- ¿Son fáciles de conseguir? (**)

Convenio de colaboración con el Estado

- ¿Con qué instancia se firma el Convenio de Colaboración? (*)
- ¿Qué documentos le solicitan (legal y bancaria)? (**)
- ¿Son claros? (**)
- ¿Cuánto tiempo pasó entre la aprobación del proyecto y la entrega de recursos al Instituto o Secretaría? (**)

VI. Ejecución del Proyecto.

Investigadora: La información de este proceso se obtiene únicamente de las IMEF e IMM, por lo que se debe ahondar lo más posible en el tema.

Preguntas guía:

- ¿Cómo se ejecutó el proyecto? (*)
- ¿Hubo cambios entre lo planeado y lo ejecutado? ¿Por qué? (*)
- ¿Participó alguna otra instancia en el desarrollo del proyecto? (*)
- ¿Ha tenido que hacer reintegros? ¿por qué? (**)

VII. Seguimiento del Inmujeres a la Ejecución del Proyecto.

Investigadora: Se debe recordar que no se refiere al seguimiento que los MAM hacen del Proyecto. Incluye el reporte de avance físico y financiero, las visitas de supervisión y el cierre de proyecto

Avance físico y financiero

- ¿Cuál es el proceso para el reporte de avance físico y financiero? (*)
- ¿Cómo se calcula el avance físico y financiero? (**)
- ¿Cómo se reporta a Inmujeres? ¿cada cuánto tiempo? (**)
- ¿Es difícil cumplir el avance físico y financiero planeado? (**)
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso? (**)
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*? (**)

Visitas de supervisión

- ¿Ha tenido visitas de supervisión de Inmujeres? (*)
- ¿En qué consisten? ¿incluyen revisiones físicas y financieras? (**)
- ¿Obtuvo retroalimentación? ¿fue útil? (*)

Cierre del proyecto

- ¿Cuál es el proceso para el cierre del proyecto? (*)
- ¿Qué documentación requiere? (**)
- ¿Qué tan fácil o difícil es el proceso? (**)
- ¿Se empata con la nueva convocatoria? (*)
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso? (**)
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*? (**)

VIII. Contraloría social (sólo modalidad III).

Investigadora: Se busca únicamente información general y opinión sobre su utilidad.

- ¿En qué consiste la contraloría social? ¿Cómo opera? (**)
- ¿Es útil? (**)

IX. Satisfacción con el Programa.

Investigadora: Se busca conocer su satisfacción con el Programa, si ha participado en la encuesta de satisfacción y si ha presentado alguna queja o denuncia

- ¿Cuál es su opinión general del Programa? (*)
- ¿Cuál es la Utilidad de los apoyos para los objetivos de los MAM o para resolver las problemáticas locales? (*)
- ¿Qué tan satisfechas están con el monto de recursos/ procesos y requisitos? (*)
- ¿Cuál es su opinión del personal de Inmujeres que opera el programa? (**)
- ¿Ha participado en la encuesta de satisfacción del Programa? (**)
- ¿Ha presentado alguna queja o denuncia? (*)
- ¿Qué cambios haría para mejorar el Programa? (*)

Guía de grupo focal con las titulares de las IMM.

Tipo de actor encuestado: Titulares de las IMM o el personal por ellas designado:

Temas a desarrollar:

I. Presentación de las participantes.

Investigadora: Se busca obtener información cualitativa sobre el perfil de la entrevistada y su historia de vida, incluyendo formación académica y experiencia en trabajo en temas de perspectiva de género. También se busca conocer su antigüedad en el cargo pues se considera que puede estar relacionada con su experiencia con el Programa.

Preguntas guía:

- ¿Cuál es su nombre y cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el Instituto/Secretaría?
- ¿Cómo llegó al Instituto/Secretaría?

II. Planeación estratégica y operativa.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la existencia de diagnósticos, prioridades de política pública y cómo se relacionan estos diagnósticos y prioridades con la oferta del Inmujeres.

Preguntas guía:

- ¿Cuáles son las principales prioridades del Instituto/Secretaría?
- ¿Cuáles son los principales programas o acciones del Instituto/Secretaría?
- ¿Cómo se selecciona el proyecto para participar en el Programa?

III. Solicitud de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información contextual (conocimiento del proceso y experiencia, la opinión sobre la participación del Inmujeres y la plataforma e-transversalidad), sobre la documentación legal (claridad y factibilidad) y sobre la presentación de los proyectos (claridad y pertinencia).

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Hace cuánto que participan en el programa?
- ¿Cuál es el proceso para solicitar los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el Programa (prioridades, reglas de operación, personas, etc.)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para solicitar los apoyos?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma e-transversalidad en este proceso?

Documentación legal

- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son fáciles de conseguir?
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres sobre la documentación legal?

Documentación del proyecto

- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son pertinentes para conocer y valorar el proyecto?
- ¿Ha recibido apoyo o asesoría del Inmujeres para integrar el proyecto?

IV. Revisión y validación de proyectos.

Investigadora: Los MAM únicamente participan en este proceso al enterarse del resultado, por lo que se busca conocer su opinión sobre la transparencia del proceso.

Preguntas guía:

- ¿Alguna vez le han rechazado algún proyecto? ¿Por qué le rechazaron el proyecto?
- ¿Le han dado recomendaciones? ¿Han sido pertinentes?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad* en este proceso?

V. Entrega de apoyos.

Investigadora: Se busca obtener información sobre la suscripción del Convenio específico de colaboración y el Convenio de colaboración con el Estado para la dispersión de los recursos. Se compara 2017 con 2018 pues el mecanismo de dispersión cambió.

Preguntas guía:

Contexto

- ¿Cuál es el proceso para recibir los apoyos del programa?
- ¿Cómo ha cambiado el proceso (principalmente entre 2017 y 2018)?
- ¿Cómo considera el proceso actual para recibir el recurso?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con la Tesorería del Estado?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

Convenio específico

- ¿Cuál es el proceso para la firma del convenio específico?
- ¿Qué documentos le solicitan?
- ¿Son claros?
- ¿Son fáciles de conseguir?

Convenio de colaboración con el Estado

- ¿Con qué instancia se firma el Convenio de Colaboración?
- ¿Qué documentos le solicitan (legal y bancaria)?
- ¿Son claros?
- ¿Cuánto tiempo pasó entre la aprobación del proyecto y la entrega de recursos al Instituto o Secretaría?

VI. Ejecución del Proyecto.

Investigadora: La información de este proceso se obtiene únicamente de las IMEF e IMM, por lo que se debe ahondar lo más posible en el tema.

Preguntas guía:

- ¿Cómo se ejecutó el proyecto?
- ¿Hubo cambios entre lo planeado y lo ejecutado? ¿Por qué?
- ¿Participó alguna otra instancia en el desarrollo del proyecto?
- ¿Ha tenido que hacer reintegros? ¿por qué?

VII. Seguimiento del Inmujeres a la Ejecución del Proyecto.

Investigadora: Se debe recordar que no se refiere al seguimiento que los MAM hacen del Proyecto. Incluye el reporte de avance físico y financiero, las visitas de supervisión y el cierre de proyecto

Avance físico y financiero

- ¿Cuál es el proceso para el reporte de avance físico y financiero?
- ¿Cómo se calcula el avance físico y financiero?
- ¿Cómo se reporta a Inmujeres? ¿cada cuánto tiempo?
- ¿Es difícil cumplir el avance físico y financiero planeado?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

Visitas de supervisión

- ¿Ha tenido visitas de supervisión de Inmujeres?
- ¿En qué consisten? ¿incluyen revisiones físicas y financieras?
- ¿Obtuvo retroalimentación? ¿fue útil?

Cierre del proyecto

- ¿Cuál es el proceso para el cierre del proyecto?
- ¿Qué documentación requiere?
- ¿Qué tan fácil o difícil es el proceso?
- ¿Se empata con la nueva convocatoria?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal del Inmujeres en este proceso?
- ¿Cómo ha sido su experiencia con la plataforma *e-transversalidad*?

VIII. Contraloría social (sólo modalidad III).

Investigadora: Se busca únicamente información general y opinión sobre su utilidad.

- ¿En qué consiste la contraloría social? ¿Cómo opera?
- ¿Es útil?

IX. Satisfacción con el Programa.

Investigadora: Se busca conocer su satisfacción con el Programa, si ha participado en la encuesta de satisfacción y si ha presentado alguna queja o denuncia

- ¿Cuál es su opinión general del Programa?
- ¿Cuál es la Utilidad de los apoyos para los objetivos de los MAM o para resolver las problemáticas locales?
- ¿Qué tan satisfechas están con el monto de recursos/ procesos y requisitos?
- ¿Cuál es su opinión del personal de Inmujeres que opera el programa?
- ¿Ha participado en la encuesta de satisfacción del Programa?
- ¿Ha presentado alguna queja o denuncia?
- ¿Qué cambios haría para mejorar el Programa?

Corporación RIMISP

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa S010 “Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género”

Estimado (a) señor/señora: _____

Introducción y objetivo

Corporación Rimisp está realizando la evaluación de procesos al programa S010 Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género (PFTPG) contratada por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PFTPG que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando variables como: el desempeño operativo del PFTPG entre entidades federativas, municipios y otras unidades administrativas, el ejercicio presupuestal en las entidades en que opera, y las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales.

Este (a) (comunidad, municipio, dependencia, etc.) fue seleccionado (a) en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de... como por ejemplo... y cuestiones generales acerca de los procesos del programa como por ejemplo.... La entrevista/cuestionario tendrá una duración aproximada de una hora. Lo entrevistaremos en en un horario matutino / vespertino.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incómodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del Inmujeres (<https://www.gob.mx/inmujeres>), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación (Gerardo Franco Parrillat), al teléfono (5516901599) o la siguiente dirección de correo electrónico (gfranco@rimisp.org.mx).

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Participante

Nombre y firma

Entrevistador

Testigo

Nombre y firma

Nombre y firma

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación.

Nombre de la instancia evaluadora.	Corporación Rimisp A.C.
Nombre del coordinador de la evaluación.	Aleida Salguero Galdeano.
Nombres de los principales colaboradores.	Celeste Molina. Gerardo Franco Parrillat. Esteban Guijarro.
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación.	Dirección de la Política Nacional de Igualdad en Entidades Federativas y Municipios.
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación.	Marco Antonio Díaz Morales.
Forma de contratación.	Invitación a cuando menos tres personas.
Costo total de la evaluación.	1,073,000.00 IVA incluido.
Fuente de financiamiento.	Partida presupuestal número 33501 “estudios e investigaciones”.