



# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO "APOYO AL MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y PLAN NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA HACIA LA MUJER"





# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

PROYECTO "APOYO AL MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y PLAN NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA HACIA LA MUJER"

Programa de Cooperación Hispano Peruano  
Proyecto "Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social e implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y el Plan Nacional contra la violencia hacia la mujer"  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
Agencia Peruana de Cooperación Internacional  
Ministerio de la Mujer y Población Vulnerables



**PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANO  
PROYECTO "APOYO AL MINISTERIO DE LA MUJER Y DESARROLLO SOCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
PLAN NACIONAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EL PLAN NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA HACIA  
LA MUJER"**

**AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**

Oficina Técnica de Cooperación  
Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 202 7000  
Página web: [www.aecid.pe](http://www.aecid.pe)

**AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Av. José Pardo 261 Miraflores  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 319 3600  
Página web: [www.apci.gob.pe](http://www.apci.gob.pe)

**MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES**

Jr. Camaná 616  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 416 5200  
Página web: [www.mimdes.gob.pe](http://www.mimdes.gob.pe)

**RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA**

Avanzia Bienestar Social y Desarrollo S.L.  
Equipo evaluador  
Concepción Barranco Barranco  
Ana Martínez Sánchez

**DISEÑO**

Romy Kanashiro

**IMPRESIÓN** Servicios Gráficos JMD

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional N° 2012-05176  
ISBN: 978-612-46096-4-0



# ÍNDICE

<b>ACRÓNIMOS</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN</b>	<b>12</b>
3.1 Preguntas y criterios de valoración	12
3.2 Metodología de investigación aplicada	14
3.3. Condicionantes y límites del estudio realizado	18
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA</b>	<b>20</b>
4.1 Análisis del primer nivel: Diseño del proyecto	20
4.1.1 Pertinencia: análisis de la adecuación del proyecto a las prioridades y necesidades de las instituciones implicadas y grupos beneficiarios	20
4.1.2 Coherencia Interna: utilización del marco lógico en el diseño del proyecto	27
4.2 Análisis del segundo nivel: proceso de gestión e implementación	30
4.2.1 Gestión orientada a la consecución de los resultados: Análisis del proceso de gestión y coordinación	30
4.2.2 Participación y cobertura de los grupos beneficiarios en la ejecución del proyecto	33
4.2.3 Mutua responsabilidad	36



4.2.4	Eficiencia: análisis y uso de recursos económicos, técnicos y temporales	37
4.2.5	Innovación: aspectos innovadores en la gestión y en la metodología utilizada	48
4.3	Análisis de tercer nivel: Resultados Obtenidos	48
4.3.1	Eficacia: Análisis de la consecución de resultados	48
4.3.2	Sostenibilidad y Apropiación	67
4.3.3	Alineamiento	73
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>74</b>
5.1	En relación a la pertinencia y coherencia de las acciones. Análisis de Diseño	74
5.2	En relación a la gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad. Análisis de Proceso	75
5.3	En relación a la participación y cobertura. Análisis de Proceso	76
5.4	En relación a la Eficiencia. Análisis de Proceso	77
5.5	En relación a la Eficacia. Análisis de Resultados	78
5.6	En relación a la Viabilidad. Análisis de Resultados	80
5.7	En relación apropiación. Análisis de Resultados	81
5.8	En relación alineamiento. Análisis de Resultados	82
<b>6.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>83</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
7.1	Nivel de Diseño	88
7.2	Nivel de Proceso	89
7.3	Nivel de Resultados	91
	<b>ANEXOS</b>	<b>94</b>



# ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEM	Centro de Emergencia Mujer
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (siglas en inglés)
DGM	Dirección General de la Mujer
DGPS	Dirección General de Protección Social
EML	Enfoque del Marco Lógico
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano-Peruano
FONCODES	Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo
GED	Género en Desarrollo
LIO	Ley Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres
MESAGEN	Mesa de Género de la Cooperación Internacional
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Población Vulnerable
OCIN	Oficina de Cooperación Internacional
O.E.	Objetivo Especifico
O.G.	Objetivo General
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
ONU	Organización de Naciones Unidas
OTC	Oficina Técnica de Cooperación



PCHP	Programa de Cooperación Hispano-Peruano
PNCVFS	Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual
PNCVHM	Plan Nacional Contra la Violencia Hacia la Mujer
PIO	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades
PLANIG	Plan Nacional para la Igualdad de Género
PRIO	Plan Regional de Igualdad de Oportunidades
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
POA	Programa Operativo Anual
REDIN	Red virtual de investigación en violencia de género
UNFPA	Fondo de Población de Naciones Unidas



# 1

## INTRODUCCIÓN

Durante los años 2007-2011, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha contribuido financieramente y ha ejecutado conjuntamente con el MIMDES el Proyecto "Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la violencia hacia la Mujer", siendo su contribución al mismo un monto de 800.000 euros.

Han participado en esta intervención el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social -MIMDES<sup>1</sup> (actualmente Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables-MIMP) como organismo de ejecución y el Fondo de Cooperación Hispano-Peruano (FONCHIP)<sup>2</sup> como entidad de gestión-administración del Programa de Cooperación Hispano-Peruano que financia la AECID en Perú.

El Objetivo General fue "Contribuir al fortalecimiento del MIMDES en el cumplimiento de su rol rector en políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer" y se definió como Objetivo Específico: "Políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer institucionalizadas y transversalizadas a nivel local y regional".

Como población beneficiaria directa de la intervención fueron seleccionadas:

---

1 El MIMDES es desde el 2012 el Ministerio de la Mujer y Población Vulnerable aunque utilizaremos la denominación MIMDES para referirnos a este Ministerio, ya que fue la utilizada tanto en la formulación como a lo largo de la vida del proyecto.

2 El Fondo de Cooperación Hispano-Peruano (FONCHIP), es una asociación civil privada sin ánimo de lucro, integrada por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID constituida con la finalidad de apoyar la ejecución del Programa de Cooperación Hispano-peruano financiado por AECID.



- El personal que trabaja en la Dirección General de la Mujer, perteneciente al Viceministerio de la Mujer.
- El personal encargado de supervisar y orientar en materia de violencia contra las mujeres y pertenecientes al Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS).
- Presidentes y consejeros/as regionales de los gobiernos regionales, alcaldes/as y regidores/as de los municipios provinciales y el personal funcionariado de las Gerencias Generales, de Desarrollo Social, de Desarrollo Económico y de Planeamiento de dichos gobiernos.

Según el proyecto inicial, el personal beneficiario directo estimado era:

Beneficiarios/as directos/as	Lima		Departamentos		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Igualdad de oportunidades		13			13
Violencia hacia la mujer	8	16	4	11	39
Gobiernos subnacionales			30	50	80 por región
TOTAL	8	29	34	61	212

Inicialmente, estaba previsto trabajar en las regiones de Piura y Loreto y durante el año 2009 se decide ampliar el campo de intervención a nivel subnacional a las regiones de Puno y Apurímac, pasando de 160 personas beneficiarias en las regiones (80 por región) a 320 en las mismas.

Esta evaluación final fue asignada a la consultora Avanzia Bienestar Social y Desarrollo S.L. quien, a su vez designó como equipo evaluador a la Sra. Concepción Barranco Barranco y a la Sra. Ana Martínez Sánchez. Este estudio se ha desarrollado durante los meses de enero y febrero del 2012.

La metodología aplicada en la presente evaluación se derivó de las exigencias y requisitos establecidos en los términos de referencia elaborados por AECID/MIMDES para la selección y contratación de la firma consultora que realizaría los trabajos de evaluación externa.



Se implementó una metodología con un marcado carácter participativo, con técnicas cuantitativas y cualitativas de recopilación y análisis de información, procedente tanto de fuentes primarias como secundarias, abordando a distintos actores involucrados/as en la gestión de políticas públicas relacionadas con la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres, entre ello/as: directivas y especialistas del MIMDES, representantes de asociaciones de mujeres, representantes de gobiernos regionales y municipales y otros actores claves en el proyecto.

El presente informe refleja la evaluación final del proyecto, que tiene como fin:

- Valorar el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos planteados en el proyecto.
- Identificar aspectos, ya sea técnicos o de gestión, de posible replicabilidad en futuras intervenciones, y
- Fomentar la transparencia y la mutua rendición de cuentas.



# 2

## ANTECEDENTES

El proyecto se enmarca en el Programa de Cooperación Hispano Peruano (PCHP) que a través de las relaciones de cooperación entre España y Perú, ha emprendido acciones que buscan contribuir al fortalecimiento de las políticas sociales y el crecimiento económico y apoyar el proceso de consolidación democrática y desarrollo institucional, desde un enfoque de desarrollo de capacidades sociales e institucionales.

La estructura del PCHP cuenta con tres ejes principales de acción dentro de los cuales se encuentra el de contribuir a una mayor cohesión social con el fin de reducir las desigualdades, la exclusión y la pobreza, generando oportunidades económicas sociales y políticas.

Dentro de este eje se contempla el programa de Género y Desarrollo, que tiene por objeto contribuir al logro de la equidad de género, entendida como la existencia formal y real de los mismos derechos, libertades, oportunidades, alternativas y responsabilidades para los hombres y las mujeres.

Perú y España suscribieron en noviembre del 2006 (extendido hasta Marzo del 2012), el programa de cooperación para el periodo 2007-2010 y en el que se incluye la participación del MIMDES, expresando así la apuesta compartida por ambos gobiernos de impulsar acciones que contribuyesen a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Hasta esa fecha, si bien existían experiencias previas de apoyo de la cooperación internacional al MIMDES (desde el año 1998), no se habían realizado colaboraciones de forma directa entre AECID-MIMDES.



El MIMDES se creó en el año 1996; actualmente es la Dirección General de la Mujer la encargada de velar por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la equidad de género y el PNCVFS lidera la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

Si bien, el estado peruano ha suscrito y ratificado importantes tratados internacionales vinculados a la equidad de género, igualdad de oportunidades y la violencia hacia la mujer y ha logrado importantes avances en lo que se refiere a la creación de mecanismos institucionales y dispositivos legales que generan condiciones para mejorar las relaciones de género y la situación de las mujeres, todavía existen grandes brechas de género en todos los niveles. Los datos estadísticos demuestran la persistencia de inequidad y discriminación contra las mujeres que se expresan en la gran mayoría de esferas de la vida (educación, salud, participación social y política, empleo, etc.).

De esta manera, el proyecto contempla acciones que contribuyen a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres al igual que al fortalecimiento del MIMDES en el cumplimiento de su función como institución responsable de la formulación de políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y de lucha contra la violencia hacia la mujer.



# 3

## METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

### 3.1 PREGUNTAS Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

El proceso de evaluación parte de las orientaciones recogidas en el Plan Director de la AECID para el periodo 2009-2012 en el que se indica que *“La apuesta por reforzar la calidad de la ayuda, entendida ésta como su eficacia para la contribución a los objetivos de desarrollo, ha marcado la agenda de reformas institucionales y de los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación emprendida con el II PD, y deberá consolidarse a lo largo del ciclo que ahora se abre”*.

*El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE define la evaluación como “una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto, su concepción, su realización y sus resultados. Busca determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas informaciones creíbles y útiles que permitan integrar las enseñanzas obtenidas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto en los países de acogida como en los donantes”*.

Es por lo tanto, un instrumento de aprendizaje que permite obtener lecciones para mejorar la actividad evaluada o actividades similares, aspecto fundamental para la gestión y planificación de la ayuda al desarrollo en sus actuaciones presentes y orientaciones futuras. En este sentido, una labor fundamental asociada a la evaluación consistirá en la efectiva utilización y aplicación de sus conclusiones y recomendaciones.

El plan de trabajo seguido para la evaluación de este proyecto llevado a cabo en Perú y ejecutado por el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, se ha ajustado a la metodología propia de este tipo de trabajos; esto es, fase de gabinete y de visita al terreno y respetando



los criterios de evaluación señalados en los términos de referencia recomendados por la AECID y aprobados por el comité de evaluación designado para este fin y constituido por representantes del MIMDES, de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de AECID en Perú, de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), la Oficina de Cooperación Internacional (OCIN) y de la asistente para la implementación del proyecto contratada por la AECID.

**Pertinencia:** Adecuación entre la estrategia de intervención propuesta (por las administraciones públicas) y las necesidades de lucha contra la violencia hacia la mujer y por la igualdad de oportunidades en las zonas beneficiarias. Se analiza la calidad del diagnóstico previo a la ejecución del proyecto y el ajuste del proyecto a las prioridades del país, a nivel regional y nacional. Asimismo, se analiza la adecuación del proyecto a las prioridades de la Cooperación Española así como las hipótesis previas y su incidencia a lo largo de la ejecución del proyecto.

**Eficacia:** Se analiza el grado de consecución de los objetivos y los resultados de la intervención en términos de indicadores de cantidad, calidad y tiempo, determinando si la ejecución de las actividades programadas permitió alcanzar los resultados previstos y si éstos han contribuido a conseguir los objetivos.

**Eficiencia:** Se analiza los resultados alcanzados en función de los recursos utilizados. También se analiza la idoneidad de los recursos utilizados, la gestión de los mismos y la combinación de recursos humanos, materiales y financieros que se ha realizado para la consecución de los resultados alcanzados. Es la relación entre resultados obtenidos y medios empleados.

**Viabilidad:** Estima la capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma evaluándose la posibilidad de supervivencia del proyecto una vez retirado el apoyo externo. Se analiza la sostenibilidad de los logros alcanzados desde criterios no sólo económico-financieros sino también el análisis de los actores, incluyendo el grado de participación, apropiación e implicación de las instituciones contrapartes, de los gobiernos regionales y el gobierno nacional, una vez concluido el proyecto y la capacidad de gestión del MIMDES.

**Coherencia:** Busca conocer la correlación entre los resultados previstos, las actividades y su coherencia con la consecución de los objetivos.



**Gestión orientada a los resultados de desarrollo:** Se determina en que medida la actuación se dirige a mejorar la toma de decisiones.

**Mutua responsabilidad:** Nivel de rendición de cuentas mutuo.

**Innovación:** Evalúa qué tipo acciones y de metodología se han empleado que sean innovadoras.

Otros principios empleados en la evaluación de proyectos, como apropiación, alineamiento, y participación de personas y entidades beneficiarias, y cobertura de la intervención, quedarán igualmente explicados.

La evaluación también se ha centrado en los niveles de análisis acordados; de diseño, de proceso y de resultados y haciendo una relación entre estos niveles y los criterios de evaluación.

### 3.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

La metodología aplicada en la presente evaluación se derivó de las exigencias y requisitos establecidos en los términos de referencia elaborados por el comité de evaluación y la AECID para la selección y contratación de la firma consultora que realizaría los trabajos de evaluación externa.

La evaluación ha constado de tres fases:

Fase de Gabinete	Del 2 al 14 de enero
Fase de trabajo de campo	Del 16 de enero al 1 de febrero
Fase de elaboración del informe final	Del 2 de febrero al 29 de febrero

**1. Fase de Gabinete:** Reconocimiento y aproximación al objeto de estudio. Se elaboró la correspondiente planificación operativa, el análisis de la información existente y el diseño de los instrumentos. Se utilizaron fuentes primarias para encontrar aspectos cualitativos y cuantitativos, como son: documentos de formulación del proyecto, POAS, informes intermedios de seguimiento y otros informes, estudios y documentos generados en el marco



del proyecto y disponibles. Durante esta fase se rediseñó la matriz de la evaluación que se presentó al comité de evaluación para su aprobación durante la visita a terreno.

Cabe señalar, que por el gran número de documentación generada en estos años, la recopilación de mucha de ella y su posterior estudio y análisis se ha llevado a cabo durante la visita a terreno.

**2. Fase de trabajo de campo.** Realizada por parte de las evaluadoras Concepción Barranco Barranco y Ana M<sup>a</sup> Martínez Sánchez. En la misma se desarrollaron las siguientes actividades:

- Análisis de la correspondencia técnica, documentos presupuestarios y contables, facturas, relaciones de personas beneficiarias, actividades, documentos editados, así como cualquier otro documento de interés en el que se recogiesen informaciones sobre el desarrollo de las actividades y las incidencias que se produjeron y el logro de los resultados y objetivo previstos en el proyecto.
- Entrevista con personal de la AECID en Perú y del organismo ejecutor (MIMDES) y responsables del proyecto y de su seguimiento económico (FONCHIP).
- Visita a dos de las zonas de implementación de las actuaciones contempladas en el proyecto: Loreto y Piura.
- Entrevistas con personas beneficiarias y participantes en la identificación y en el proceso de implementación del proyecto.
- Cuestionarios a personal participante de las regiones de Apurímac y Puno. Igualmente se realizaron entrevistas vía telefónica y/o Skype.



Durante la visita se realizaron las siguientes entrevistas:

	Nº DE ENTREVISTAS	Nº PERSONAS
AECID	4	3
MIMDES	14	23
FONCHIP	1	1
APCI	1	1
CONSULTORAS	10	12
SECTORES	1	1
SOCIEDAD CIVIL	6	11
REGION PIURA	13	14
REGION LORETO	10	11
REGION PUNO	7	7
REGION APURIMAC	5	5
	72	89

**3. Fase de elaboración del Informe.** Procesamiento de la información y elaboración del informe final. En esta etapa se procesó y analizó la información de campo, los informes de seguimiento, los resultados obtenidos y la ejecución presupuestaria del proyecto.

Las técnicas investigativas empleadas en la elaboración del estudio han sido:

#### ■ Análisis documental

Se ha procedido a un análisis exhaustivo de las fuentes primarias de información relacionadas directamente con el proyecto y su ejecución, como son: el documento de formulación, POAS, informes de seguimiento, informes de actividades, ejecución presupuestaria, indicadores, estadísticas asociadas a la igualdad de género, productos y manuales elaborados en el marco del proyecto, etc.

Además, se han estudiado, entre otros, los planes estratégicos de la AECID, de la Dirección General de la Mujer (DGM), los planes de desarrollo concertados regionales, informes de



organismos relacionados (Defensoría del Pueblo, recomendaciones de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer -CEDAW, por sus siglas en inglés, etc.) así como normativa vigente en temas de igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres.

Una de las principales restricciones del trabajo de evaluación durante la visita a terreno ha sido el gran volumen de actuaciones realizadas y la falta de sistematización de las mismas; si bien toda la información estaba recogida en informes por actividad asociados a los gastos ejecutados, no existía un documento resumen técnico en el que se reflejara el número de talleres realizados, número de participantes, etc. Esta limitación ha sido solventada parcialmente durante nuestra estancia, al realizar el equipo técnico contratado para el seguimiento y ejecución del proyecto, un esfuerzo de recopilación y síntesis de la misma y siendo entregada al finalizar el trabajo de campo.

## ■ Entrevistas

Como otra fuente de recolección de información se recurrió también a la técnica de la entrevista para obtener datos a través del diálogo con representantes de la AECID, MIMDES (directoras de área y especialistas de los dos departamentos designados como grupos beneficiarios; Dirección General de la Mujer (DGM) y Programa Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS), consultora/es contratada/os para la elaboración de planes, estudios y productos realizados, representantes de asociaciones de mujeres, representantes políticos y funcionariado de los gobiernos regionales y municipales, representante de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, etc.

En algunos casos se utilizó la técnica de preguntas y la conversación libre, pero se han realizado mayoritariamente entrevistas semi-estructuradas basadas en las preguntas contempladas en la matriz de evaluación realizada y adjunta a los Términos de Referencia. Como se ha mencionado en el apartado anterior esta matriz fue adaptada una vez revisada la información y documentación y aprobada por el comité de evaluación durante la visita a terreno.

Ante la dificultad de viajar a las cuatro regiones de impacto del proyecto, se decide en coordinación con el comité de evaluación, realizar las entrevistas al personal implicado en la ejecución del mismo en las regiones de Puno y Apurímac a través de entrevistas telefónicas



(o Skype) y por cuestionarios. Finalmente se realizaron cinco entrevistas telefónicas, una entrevista vía skype y se enviaron seis cuestionarios.

### ■ **Observación empírica**

Se hizo uso de este recurso para poder observar tanto en el MIMDES como en las regiones, los productos y actuaciones desarrollados con la financiación del proyecto; el observatorio de género abierto en Piura, la plataforma virtual para los cursos interactivos, publicaciones, y materiales de difusión (carteles, folletos, páginas Web, etc.).

Todo los datos e información conseguida durante la visita a terreno, han permitido tener una visión realista de la intervención realizada, profundizar en cuestiones relevantes así como conocer los diferentes puntos de vista de lo/as diferentes actores implicado/as en el mismo.

## **3.3 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO**

Las principales dificultades y limitaciones encontradas por el equipo evaluador para la realización de los trabajos de evaluación, han sido las siguientes:

- La dificultad de obtener información sobre el diagnóstico realizado en el proceso de identificación del proyecto en el año 2007. No se ha podido obtener documentación escrita sobre el mismo (informe, registros, etc.) más allá de la utilizada en la formulación. Se solventó esta carencia con la realización de entrevistas a personal involucrado en el mismo y se propuso una entrevista con la consultora contratada para su realización que finalmente no pudo llevarse a cabo.
- Las limitaciones que presenta la propia matriz de planificación del proyecto en su diseño hace que en algunos casos, el nivel de evaluabilidad de partida de los resultados y objetivos sea muy bajo. Como se verá en el apartado correspondiente, los indicadores presentan deficiencias en su diseño inicial y en algunos casos, no se han recogido las fuentes de verificación previstas.
- Los mecanismos de gestión y seguimiento establecidos durante la ejecución del proyecto presentan déficit en la recogida de información tanto a nivel técnico,



como económico, lo que no ha permitido como se verá en el análisis de eficacia y eficiencia, poder cuantificar datos relevantes para el análisis de algunos indicadores.

- Finalmente, el periodo de ejecución del proyecto ha sido ampliado tres meses, por lo que finaliza en marzo del 2012. En el momento de la visita a terreno quedaban pendientes de realizar algunas actividades y sus gastos correspondientes.



# 4

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

### 4.1 ANÁLISIS DEL PRIMER NIVEL: DISEÑO DEL PROYECTO

#### 4.1.1 Pertinencia: análisis de la adecuación del proyecto a las prioridades y necesidades de las instituciones implicadas y grupos beneficiarios

El análisis de la pertinencia del diseño del Proyecto de Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer en el periodo considerado, se orienta al examen de la adecuación de los objetivos, prioridades (grupos beneficiarios y geográficas) e instrumentos al contexto en el que se interviene. El análisis de la pertinencia relaciona los objetivos, prioridades e instrumentos con una variable externa: contexto social y político en el que se desarrolla.

Así, para analizar la pertinencia se examina la relación entre los objetivos, las prioridades e instrumentos del proyecto con la política de Cooperación Española en Perú y las necesidades de desarrollo identificadas.

Se puede afirmar que la intervención analizada, objetivos, prioridades y estrategias previstos por el proyecto presentan, en términos generales, una elevada adecuación a las prioridades y necesidades de las entidades implicadas, tanto desde el punto de vista del financiador como desde el de los diferentes organismos con competencias en las áreas de intervención.



## Adecuación de la Cooperación Española a las necesidades de los grupos beneficiarios y las políticas nacionales y regionales

El proyecto se adecua y es altamente pertinente al Programa de Cooperación Hispano Peruano (PCHP) para el periodo 2007-2012 que se enmarca en la estrategia de actuación de la Cooperación Española en Perú (2005-2008)<sup>3</sup>, formulado con la participación de los actores del sistema de cooperación de España en el país y combina acciones que contribuyen al fortalecimiento de las políticas sociales y el crecimiento económico, así como un fuerte apoyo al proceso de consolidación democrática y desarrollo institucional, desde un enfoque de desarrollo de capacidades sociales e institucionales.

Además, se inserta en el programa Género y Desarrollo en el marco del PCHP. En concreto entre las Líneas prioritarias del programa se encuentra el Fortalecimiento de políticas y mecanismos de igualdad:

- *Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer, el Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual y el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades<sup>4</sup>.*

El Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, fue una de las instituciones que se acordó por parte de ambos gobiernos que formara parte del PCHP con el fin común de impulsar acciones que contribuyan a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Igualmente, el proyecto se ajusta a las orientaciones básicas en materia de género y desarrollo que se recogen en la normativa de la Cooperación Española definida tanto en el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 como en el actual Plan Director 2009-2012.

---

3 Documento Estrategia País Perú 2005-2008.

4 Acta de la IX reunión de la Comisión Mixta Hispano-Peruana de cooperación Lima 2006



## Pertinencia con relación a las prioridades del país receptor

El proyecto está alineado con las prioridades nacionales y es consistente con las políticas y programas nacionales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y es pertinente, tanto en el análisis de las estrategias a desarrollar en el momento del diseño como cuando se compara con las estrategias actuales.

El proyecto responde a los problemas identificados durante su preparación: la limitada eficacia en la implementación de políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y contra la violencia hacia la mujer, debida principalmente a la debilidad del MIMDES para cumplir adecuadamente con su rol rector en cuanto a políticas y enfoque de género, y a la solicitud de propio Ministerio de la Mujer.

Además es constatable la persistencia en Perú de importantes brechas de género<sup>5</sup> y discriminaciones hacia las mujeres como son<sup>6</sup>: la violencia de género, altas tasas de analfabetismo, alta mortalidad materna, brecha salarial, desempleo y escasez de ingresos propios de las mujeres que lesiona su autonomía económica, el acceso real a puestos de toma de decisiones, etc. Desigualdades cuyas raíces hay que buscar en estructuras sociales culturales y económicas basadas en un modelo patriarcal que han construido unas relaciones de género de subordinación que minan las posibilidades de alcanzar un desarrollo en igualdad.

Estas desigualdades, dado su enorme calado y complejidad, deben abordarse desde los Estados a través de políticas públicas que profundicen en el conocimiento de las desigualdades de género, establezcan metas y prioridades y movilicen recursos del sector público y de la sociedad civil para alcanzarlas.

El organismo competente de la promoción de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en Perú, es el MIMDES y a pesar de contar con un importante marco legal nacional e internacional y reconociéndose avances en cuanto al mismo, es necesario mencionar también que, desde su creación, el MIMDES ha tenido una trayectoria desigual como desigual ha sido su eficacia

---

5 Instituto Nacional de Estadística e Informática y Manuela Ramos. Brechas de género, insumos para la adopción de medidas a favor de las mujeres. Lima: INEI, 2010, 251 p.

6 Cuarto Reporte de la Defensoría del Pueblo sobre el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2010)



en cuanto a su tarea de rectoría de las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres necesitando reforzar sus capacidades para ejercer el rol rector.

En esta línea, el Proyecto de Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer, define como objetivo general "Contribuir al fortalecimiento del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES en el cumplimiento de su rol rector en políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer." Es pertinente pues responde a las necesidades y prioridades del país receptor.

Si bien el diseño del proyecto es pertinente en cuanto a las intervenciones dirigidas al MIMDES, esta adecuación se manifiesta débil si tenemos en cuenta las dirigidas a otros sectores del estado al carecer de una estrategia específica, continuada y consensuada con los mismos, motivada por un déficit detectado en la propia formulación del proyecto que se señalará en apartados posteriores.

### **Pertinencia con relación al ámbito geográfico y las prioridades de los gobiernos regionales**

La selección del ámbito geográfico inicial de la intervención era nacional y las regiones de Piura y Loreto. Sin embargo, este ámbito cambió con la ampliación del ámbito geográfico a las regiones de Puno y Apurímac. Esta ampliación resulta pertinente a la vista de las necesidades de desarrollo y de los grupos beneficiarios a los que se orienta el proyecto. En este sentido, la ampliación del ámbito territorial evidencia una mejor adaptación de la misma a las prioridades de desarrollo del país.

En aras a valorar el criterio de pertinencia se considera muy positivamente la selección de estos territorios que sin duda, han permitido la complementariedad y coordinación con diferentes proyectos de cooperación internacional; bien impulsados por AECID (Piura y Loreto) como por los desarrollados por otros donantes en el caso de Puno y Apurímac (UNFPA y BID).

Desde el punto de vista de la adecuación de la estrategia dirigida al fortalecimiento de capacidades en los gobiernos subnacionales para llevar adelante políticas y acciones que promuevan la equidad de género, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la



lucha contra la violencia hacia la mujer, se considera esta acción como muy pertinente pues responde a las necesidades de las regiones para hacer frente a proceso de transferencia de funciones del MIMDES a las mismas en materia de igualdad, por lo que su adecuación al papel de éstos como parte del estado y al proceso de descentralización que están viviendo es altamente oportuno.

La Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Regiones<sup>7</sup> han perfilado el diseño de la organización política del Estado peruano regulando las competencias y funciones de éstas. En relación a la igualdad, las regiones deben promover el desarrollo y la economía regional, en línea con las políticas nacionales y concertar con los gobiernos locales y con la sociedad civil en su región. Entre los principios rectores de la política y gestión regional, destaca el de inclusión y la prohibición de la discriminación por razones de etnia, religión o género y toda otra forma de discriminación.

A pesar de que las brechas de género se ensanchan en las zonas rurales, se ha podido constatar que en las regiones analizadas relacionadas con el proyecto, las políticas regionales no responden al enfoque de género. Y que las y los profesionales de los gobiernos regionales y locales necesitan fortalecer sus capacidades para poder desarrollar políticas de igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres de forma eficaz.

El apoyo a las regiones meta en el proceso de descentralización ha sido una prioridad para las entidades gestoras del proyecto: la Cooperación Española y el MIMDES.

Como han puesto de relieve las entrevistas realizadas en la fase de trabajo de campo, las acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades institucionales para las políticas de igualdad de género y la capacitación del funcionariado y autoridades han puesto de manifiesto importantes dificultades motivadas principalmente por la falta de voluntad política y de escasez de recursos puestos a disposición de estas políticas y la carencia de conocimientos e instrumentos para llevarlas adelante. Por ello, podemos afirmar que la iniciativa encaja en las necesidades de mejorar las capacidades de los gobiernos regionales para asumir y ejercer el rol que les encomienda la norma.

---

<sup>7</sup> Ley de Descentralización N° 27783, promulgada el 17 de Julio del 2002, por el Presidente Alejandro Toledo y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, modificada por la Ley N° 27902.



## Metodología utilizada para el diseño y la formulación del proyecto

En cuanto a la metodología empleada para identificar y formular la intervención objeto de evaluación, no se han podido obtener documentos (informes, registros, etc.) que sistematizaran el proceso de identificación y formulación seguido.

A través de las entrevistas realizadas y los resultados del trabajo de campo, así como los diversos textos previos a la presentación del proyecto se ha podido conocer más detalles en relación a dicho proceso.

Como vimos en apartados anteriores, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social – MIMDES, fue uno de los sectores que se acordó por parte de ambos gobiernos formara parte del PCHP con el fin común de impulsar acciones que contribuyan a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Desde la pertinencia es conveniente analizar si se ha tenido en cuenta la opinión y necesidades de los grupos beneficiarios y como éstos se han incorporado al proyecto.

En este marco y con el fin de realizar una correcta identificación de los problemas que intentaría abordar el proyecto y obtener una relación de las necesidades del MIMDES para ejercer su rol rector, se promovió un taller que desarrolló un trabajo de reflexión conjunta entre el personal del MIMDES (Dirección General de la Mujer y Programa contra la Violencia Familiar y Sexual) y de AECID.

Así se realizó un diagnóstico en base a numerosos indicadores de género aportado por organismos oficiales a través de fuentes secundarias que mostraban la existencia de brechas de género y discriminación contra las mujeres en diferentes aspectos de la vida y con especial atención en la violencia de género. Dicho análisis incluyó una sección de diagnóstico específica para las regiones, en la que se describió la situación del país en relación a la descentralización, así como una batería de indicadores sobre la situación de desarrollo de las regiones, echándose en falta el uso de indicadores de género con la misma profusión que a nivel central, lo que pone de manifiesto que en el momento del diseño del proyecto y a la luz de los resultados del mismo, no existían suficientes indicadores de género que permitieran conocer cuales eran las principales brechas de género y situaciones de discriminación en las regiones.



Tanto para la realización del taller, del diagnóstico y la formulación del proyecto se contó con el apoyo de una consultora.

Informantes relevantes afirman en el trabajo de campo que para dicho diagnóstico se utilizaron también documentos “programáticos” de diversas organizaciones de mujeres con aportaciones significativas al análisis previo al proyecto.

Por otra parte, llama la atención que en dicha identificación no se hubieran mantenido reuniones con los grupos beneficiarios: las regiones (gobiernos y sociedad civil regionales) y los sectores del gobierno. Así mismo, con el movimiento de mujeres y la organizaciones feministas del Perú que no siendo beneficiarias directas, hubiera sido necesario considerarlas agentes clave para reforzar el rol rector del MIMDES.

En las regiones, al no tener en cuenta la diversidad de las mismas, se ha diseñado una intervención lineal a todas cuyos resultados no han sido los previstos.

Por otro lado, en el diseño se tuvo en cuenta otros proyectos e iniciativas desarrolladas por otros donantes que trabajan en el sector competencial del MIMDES y de implantación de políticas y recursos para la igualdad en las regiones.

Así, la búsqueda de las mejores prácticas para replicar el proyecto se inspiró en la instalación de Observatorios Regionales de Género, que habían sido financiados a través de un proyecto conjunto con el Fondo de Población de Naciones Unidas – UNFPA (por sus siglas en inglés).

El UNFPA había apoyado a la Dirección General de la Mujer en el seguimiento de su rol rector en la implementación de la Ley y Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (PIO), incluyendo la modificación de normas discriminatorias y el monitoreo de acuerdos internacionales en materia de violencia basada en género.

#### **4.1.2 Coherencia Interna: utilización del marco lógico en el diseño del proyecto**

El proyecto se ha realizado teniendo presente el sistema de marco lógico, pero presentando deficiencias o limitaciones en su formulación tanto en el documento inicial como en los POAS, especialmente en la determinación de los grupos meta.



Con el objetivo específico se busca afianzar la *"institucionalización de las políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia en los gobiernos regiones y locales"*, sin tener en cuenta a los sectores del gobierno nacional en el mismo, por lo que se detecta un salto cualitativo entre los dos objetivos; si bien en el OG se incorporan sectores y gobiernos subnacionales, el OE se centra exclusivamente en estos últimos, aunque previendo en las regiones un trabajo con las Direcciones Regionales de los Sectores, como ha sido con Educación, Salud y Empleo para el caso del diseño de los PRIOS.

En cuanto a la relación entre Objetivo Específico y Resultados, se observa de nuevo la falta de definición clara entre los grupos metas y éstos, ya que sí se incorporan los sectores del gobierno nacional en R.1 y R.2 pero no así en R.3.

Igualmente ocurre en el apartado de Población Beneficiaria del proyecto, ya que no se contemplan los sectores ni en su descripción ni en el cuadro explicativo numérico que se señala. Igualmente no se determina el papel ni el nivel de participación de la sociedad civil y de los gobiernos locales.

Estas deficiencias han sido subsanadas en gran medida en el desarrollo de los POAS de los años 2010 y 2011. Por ejemplo en el Resultado 2. Indicador 1, se señala que: 25% de las autoridades de 6 sectores y 4 sectores ministeriales conocen los procedimientos para operar las políticas a favor de la mujer (POA 2010, POA 2011, respectivamente).

La complementariedad de los tres resultados para alcanzar los objetivos marcados, presentan una adecuada correspondencia, siendo los tres necesarios y útiles, aunque no suficientes.

El análisis de los indicadores diseñados para la medición de resultados nos muestra que en algunos casos son indicadores de actividad y no de resultados y en otros casos son poco medibles a nivel cuantitativo y/o cualitativo.

Un ejemplo de ello, lo encontramos en el indicador asociado al R.3. *Plan de comunicación sociocultural transferido a gobiernos regionales y locales y a lideresas de organizaciones de Piura y Loreto.*

Se espera realizar un plan de comunicación y que sea transferido pero no se señala cómo se valora o cuantifica el grado de transferencia conseguido.



En general, encontramos un bajo nivel de indicadores cuantificables y por lo tanto de difícil medición objetiva y sin haberse contemplado en algunos casos fuentes de verificación útiles para poder validar los indicadores más cualitativos.

En otros casos, el indicador ha sido bien definido pero no puede valorarse o bien por falta de comparativa o bien por que las fuentes de verificación asociadas no han sido cumplimentadas.

Analizando otro ejemplo, encontramos que en el Resultado 2. Indicador: *70% de los/as destinatarios/as del plan de fortalecimiento de capacidades han incrementado su conocimientos sobre la temática, sus habilidades para diseñar e implementar políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer.*

No se ha determinado el total de personas a capacitar, por lo que no se puede conocer el porcentaje que representa el número final de participantes. Por otro lado, no se han llevado a cabo las evaluaciones para la adquisición de conocimientos: FV asociada *-Evaluación de desempeño del personal de los equipos del MIMDES-*, por lo que ni se puede analizar si se ha alcanzado el 70% de participantes, ni si se han incrementado los conocimientos sobre la temática entre los mismos. No se señala el método de evaluación de la capacitación o formación a realizar ni se señala los niveles de aprendizaje requeridos, de asistencia, etc.

También se ha producido cambios en la ubicación de algunos indicadores y actuaciones y su relación con los resultados previstos según se analice la matriz inicial de planificación, los POAS y los informes de seguimiento semestrales.

Ejemplo de ello, lo encontramos en la creación de observatorios, que en la matriz inicial se señala como indicador del R.1 y posteriormente se asocia al R.2 y la capacitación a través de cursos interactivos la encontramos asociada en algunos documentos al R.2 y en otros al R.3.

Para solventar esta situación a la hora de evaluar los resultados obtenidos, se ha determinado con la persona responsable de su seguimiento que las actuaciones realizadas son asociadas a los resultados a través del criterio utilizado por ella en el periodo de ejecución para dar más coherencia interna a lo planteado inicialmente y que a continuación se detalla:



### Resultado 1

Todas aquellas actuaciones que buscan la creación y elaboración de políticas y normativas que favorezcan la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres y su evaluación y monitoreo, especialmente de ámbito nacional.

### Resultado 2

Actividades relacionadas con el proceso de capacitación y formación de los grupos beneficiarios, incluyendo los recursos que favorezcan la mejora en la aplicación de las políticas. Todas las acciones fueron desarrolladas por los gobiernos regionales para aumentar la promoción de la igualdad en ellos, por lo que los Observatorios y la elaboración de los PRIOS pasa a ser parte de este resultado, así como la entrega de materiales inventariables (informático y mobiliario) para los observatorios y los CEM.

### Resultado 3

Acciones relacionadas con la comunicación. La publicación y difusión de manuales y productos elaborados en el resultado anterior, acciones de sensibilización incluyendo las celebraciones y días conmemorativos relacionados con la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres.

Todo lo anterior nos muestra las limitaciones que presenta la matriz de planificación desde su diseño y que ha afectado tanto al análisis de la gestión como en la de resultados alcanzados que se realiza a continuación.

Es importante señalar que por las entrevistas mantenidas tanto con las personas representantes de la AECID como por parte del equipo del MIMDES, se señala que esta dificultad o limitación en la formulación viene determinada por un motivo principalmente:

- Al ser un proyecto de cooperación bilateral, ejecutado directamente por AECID y MIMDES, se deja más abierta su formulación para poder adaptarse a las circunstancias que pueden acaecer durante su desarrollo. Y por ello, se utilizaron resultados, indicadores y fuentes de verificación muy generales para facilitar la implementación del mismo. Según su opinión esta capacidad y flexibilidad del



proyecto ha sido determinante a lo largo de todo el desarrollo del mismo y ha permitido avanzar en momentos de cambios de dirección. Siendo esto válido, hay que considerar que el nivel de evaluabilidad baja considerablemente en un proyecto con una matriz de planificación con algunas deficiencias en su formulación y por lo tanto, el proceso de evaluación se ve afectado tanto en su eficacia y utilidad como en la validez y fiabilidad de los resultados que se obtengan.

Por último, señalar que en relación a las hipótesis de partida, no se tuvieron en cuenta los cambios en la dirección del Ministerio de la Mujer, hecho, que según las entrevistas mantenidas, es habitual en el gobierno peruano y que ha afectado considerablemente a la previsión temporal del mismo. La duración inicialmente prevista era de cuatro años (2007-2010) y se amplió hasta diciembre del 2011. En el momento de la evaluación en terreno ha vuelto a solicitarse una ampliación de tres meses para asegurar el cumplimiento de algunas actuaciones que no han sido finalizadas (Marzo 2012). La ampliación ha venido motivada por la realización de un análisis de riesgo por parte del personal responsable de la ejecución del proyecto, viendo que era imprescindible esta ampliación para su ejecución final.

## **4.2 ANÁLISIS DEL SEGUNDO NIVEL: PROCESO DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN**

### **4.2.1 Gestión orientada a la consecución de los resultados: Análisis del proceso de gestión y coordinación**

La gran mayoría de las actuaciones que se llevaron a cabo durante el primer año y medio de vida del proyecto han ido orientadas a la búsqueda de acuerdos y colaboraciones entre todas las entidades y organismos implicados. En general, los mecanismos de coordinación y gestión que se establecieron en ese periodo se han mantenido en el tiempo y de forma adecuada ya que han facilitado un avance en las actuaciones y en el seguimiento del proyecto. Para la gestión del proyecto, se contrató inicialmente a una persona por parte de la AECID como asistente técnica y posteriormente a una administrativa. Este equipo se instala para realizar su trabajo en las dependencias de la DGM, modelo de trabajo valorado por todas las personas entrevistadas muy positivamente en cuanto que ha facilitado una implicación del personal del MIMDES en el mismo:



- Se ha favorecido el conocimiento constante de todas las actuaciones que se estaban realizando y la coordinación e implicación del personal de la Dirección General de la Mujer.
- Se ha favorecido una validación de cada actuación, producto y material realizado por parte de la gran mayoría de personas beneficiarias, lo que facilita tanto su uso como una apropiación de los mismos. Lo ven como parte de su trabajo y sus obligaciones como responsables política/os y como responsables técnica/os.

El proyecto contemplaba igualmente, la contratación de consultoras externas para la realización de estudios, diagnósticos y elaboración de materiales formativos y de capacitación al no tener el personal de la DGM disponibilidad para apoyar la elaboración de los mismos en su conjunto (algunos manuales sí han sido elaborados por el propio personal interno). Este modelo ha sido igualmente bien valorado por las personas entrevistadas, aunque nos encontramos con un comentario generalizado entre las consultoras contratadas: la falta de conocimiento del proyecto en su conjunto o en su caso, de otras actuaciones relevantes o relacionadas con el propio trabajo contratado.

En cuanto al trabajo en las regiones, encontramos dos estrategias implementadas; por un lado a través de la contratación de consultoras expertas incorporadas en los observatorios y que ha facilitado el proceso de coordinación permanente con los gobiernos regionales, ya que la DGM no tenía con antelación personal contratado en las regiones y por otro lado, el PNCVFS a través del personal de los Centros de Emergencia Mujer (CEM) que ha contribuido en la sensibilidad de los gobiernos regionales hacia la lucha contra la violencia hacia las mujeres y a la creación y/o apoyo a las mesas de concertación.

En relación a la ejecución económica, se determina como entidad administrativa al FONCHIP, que realiza el seguimiento de las cuantías aprobadas, recibiendo la orden de pago, previamente aprobadas por la responsable de la AECID. El mayor problema detectado en el momento de la evaluación, es el relacionado con la justificación presupuestaria que se analiza posteriormente.

El modelo seguido ha sido el siguiente: la asistente del proyecto y la Directora de la DGM, prevén un gasto semestral por actuaciones a cumplir y relacionado con el POA; la Directora de la DGM solicita formalmente cada gasto y pasa el informe relacionado con el mismo



para su aprobación por parte de la responsable de la AECID y una vez aprobado, se pasa a FONCHIP que finalmente realiza los pagos desde una cuenta común en soles.

Por lo tanto, se valora que la ejecución económica sigue un procedimiento riguroso de pago y respeta lo acordado entre las partes.

Para la coordinación general del proyecto se crearon dos estructuras:

- una codirección, formada por una representante de la AECID (incluyendo a la persona contratada como Asistente del proyecto-Unidad técnica de gestión) y representantes del MIMDES y que mantenían una comunicación constante y permanente para su control y seguimiento,
- una comisión de seguimiento y evaluación que tenía prevista reuniones semestrales.

Según las entrevistas mantenidas con el personal implicado en estos procesos, la coordinación entre las responsables de la AECID, del MIMDES y la asistente del proyecto ha sido continuada; si bien las reuniones no han sido establecidas de forma previa y fijas, sí ha habido una comunicación vía telefónica o vía mail semanal y fijándose las reuniones según las necesidades de la propia ejecución del proyecto; se van fijando según fuera imprescindible para asegurar la buena marcha del mismo.

Por otro lado, la comisión para su seguimiento y evaluación separada de la anterior (según se desprende del formulario) no ha materializado todas las reuniones semestrales previstas (existiendo constancia sólo de dos).

El proceso de ejecución del proyecto en cuanto a su seguimiento y evaluación ha presentado limitaciones relacionadas con los aspectos señalados en el apartado de diseño de la matriz de planificación y su utilización. Se ha realizado un mayor seguimiento para el cumplimiento de las actividades pero presentando carencias en el dirigido al análisis de los avances en los resultados y objetivos del proyecto.

Este déficit en el monitoreo del proyecto y su seguimiento, si bien, no ha repercutido en la ejecución de las actuaciones y se ha cumplido una gran número de las previstas, ha repercutido posiblemente al no haber visualizado los desniveles en el cumplimiento de los



resultados y la incidencia en los grupos metas: lo que hubiera permitido tomar las decisiones oportunas para su corrección a lo largo de los años de ejecución.

Por lo tanto, aunque la gestión general del proyecto en su ejecución ha sido la adecuada para ejecución de las actividades y la consecución de los resultados, no así para la demostración de la consecución de los mismos.

#### **4.2.2 Participación y cobertura de los grupos beneficiarios en la ejecución del proyecto**

En la ejecución del proyecto han intervenido prácticamente todos los grupos beneficiarios que se contemplaban inicialmente; bien a través de la participación concreta en algunas actuaciones o bien llegando a acuerdos de colaboración más generales como ha sido el caso de las regiones, aunque se observa una implicación dispar.

#### **En cuanto al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social:**

El MIMDES es tanto organismo beneficiario del proyecto como entidad ejecutora y cofinanciadora del mismo, por lo que ha participado en todas las fases del proyecto.

Su participación durante la ejecución del proyecto ha sido la esperada, tanto por parte de la DGM como del PNCVFS. Ambos organismos han sido los encargados de poner en marcha las actuaciones previstas, presentando un alto nivel de compromiso ante las mismas. Por otro lado el nivel de representación de éstos en los espacios de coordinación ha sido imprescindible para ir adecuando los POAS a las necesidades del MIMDES a lo largo de estos años y las directrices que iban marcando las directoras de la DGM, ya que los componentes del proyecto están enmarcados dentro de su proceso de fortalecimiento institucional y por lo tanto, debían adecuarse a las necesidades que iban surgiendo.

Destaca el trabajo de ambos equipos (DGM y PNCVFS) en la participación desde su inicio en importantes acciones complementarias como son los tres diagnósticos: Diagnóstico de necesidades de autoridades y funcionarios de las regiones de Piura y Loreto, Diagnóstico de necesidades de profesionales de la DGM y del programa y Percepciones sobre contenidos y



mensajes referidos a la Igualdad de Género; los cuales sirvieron para la formulación de los planes operativos anuales del proyecto.

### **En cuanto a los sectores del gobierno nacional**

Como ya se ha señalado, los sectores son el grupo con menor participación en todas las fases del proyecto y en el que se presenta, por lo tanto, una mayor desviación entre lo previsto y lo alcanzado (cobertura). Según los indicadores previstos y relacionados con los sectores del gobierno nacional (POAS 2010 y 2011), no se ha alcanzado a la población inicialmente definida (6 y 4 sectores respectivamente) y el trabajo realizado para favorecer que los mismos incorporen la igualdad de género en sus políticas y programas ha sido muy bajo.

Llama la atención que los pocos talleres realizados, como se verá en el análisis de resultados, se llevaron a cabo en el año 2009, excepto el trabajo realizado con el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo que se ejecuta en el 2011.

Se ha coordinado con ellos para la ejecución de ciertas actuaciones y para el trabajo en la elaboración de algunos productos, así como en el proceso de validación de planes en los que sus políticas pueden verse afectadas, valorándose positivamente la participación de 18 ministerios en la evaluación y diseño del PLANIG y los sectores de Justicia, Educación Salud e Interior en la elaboración del PNCVHM. Sin embargo, una mayor incidencia de éstos en espacios de coordinación y toma de decisión hubieran promovido una mayor corresponsabilidad ante este nuevo modelo de hacer políticas para la igualdad.

### **En cuanto a los gobiernos regionales y locales**

Los criterios utilizados para la selección de las dos regiones tienen su lógica por ser dos regiones que presentan altos índices de pobreza, siendo ambas regiones prioridad en la cooperación española y presentando la región de Loreto preocupantes indicadores de género con alta tasa de embarazos en adolescentes así como mortalidad materna y violencia de género, y Piura por haber una predisposición por parte de la administración regional para abordar políticas de igualdad de género. La inclusión en el año 2009, de las regiones de Puno y Apurímac en el ámbito del proyecto, se valora como muy positiva, pues por un lado mejora



la eficiencia del mismo (más regiones con el mismo presupuesto) sin restar recursos a otras zonas, y por otro lado, ha permitido tener un grupo más amplio en donde poder medir la eficacia de los observatorios.

Los mecanismos establecidos para asegurar su participación en la gestión y su responsabilidad en el trabajo a realizar han sido la firma de acuerdos entre MIMDES y la presidencia de cada gobierno regional y la definición de un plan de trabajo. La contratación de personal por parte del MIMDES en las regiones, en constante colaboración con la Gerencia de Desarrollo Social, ha permitido la coordinación y aunque ha tenido los efectos positivos en cuanto que ha asegurado la buena marcha del proyecto durante su ejecución, ha creado una instancia paralela de trabajo en las regiones y limitado la apropiación y responsabilidad del gobierno regional en cuanto a la puesta en marcha de medidas para disminuir las desigualdades de género. La limitación la encontramos en la falta de espacios de seguimiento y evaluación sobre lo realizado y grado de consecución de los acuerdos entre MIMDES y Gobiernos regionales.

### **En cuanto a la Sociedad civil (Asociaciones de mujeres)**

Según las informaciones dadas por las responsables de las asociaciones de mujeres entrevistadas a nivel nacional, el trabajo realizado con el MIMDES se ha fundamentado en las fases de elaboración y validación de los planes y otras herramientas elaboradas, a través de las consultas nacionales o a través de las mesas a las que pertenecen.

Todas ellas conocen el proyecto y lo valoran muy positivamente para avanzar en la promoción de la igualdad de oportunidades y la lucha contra la violencia hacia la mujer, así como para afianzar el necesario liderazgo que debe asumir el MIMDES para el impulso de las políticas de igualdad de género.

Por otro lado, en las regiones las asociaciones de mujeres fueron convocadas también para el proceso de transferencia de las herramientas y estrategias para la implementación de las políticas de género en cada región, como una forma de fortalecer capacidades para la incidencia y vigilancia de las políticas de igualdad y los derechos de las mujeres. Han participado activamente en celebraciones de fechas emblemáticas y en distintos foros que se han ido realizando durante estos años de vida del proyecto.



Durante las entrevistas algunas de las mujeres señalaron que si bien participan en las comisiones de la mujer o en las mesas de concertación existentes, en muchos casos esa participación viene limitada por su propio conocimiento y preparación: “nuestro papel en la comisión es proponer nuevas ordenanzas hacia la igualdad pero desconocemos los mecanismos o las normativas de cómo se hace para que tengan validez, por lo que muchas veces no proponemos porque no sabemos”.

En cuanto a la calidad y cantidad de las actuaciones para la difusión de las acciones realizadas entre todos los grupos beneficiarios se considera que han sido adecuadas; se han utilizado material impreso de difusión, talleres presenciales, jornadas de trabajo para la difusión, etc., que ha favorecido la transmisión de información pero no tanto del proyecto en su conjunto y de los compromisos adquiridos por el gobierno peruano para su implementación, sino más bien de actuaciones o metas concretas.

#### **4.2.3 Mutua responsabilidad**

Como hemos visto, si bien se ha favorecido una adecuada coordinación entre todas las partes implicadas para asegurar la participación en las actividades del proyecto, se observa que en los espacios de toma de decisión sobre las metas a alcanzar y las acciones a realizar, han estado presentes AECID y MIMDES pero no tanto los sectores, los gobiernos regionales o la propia sociedad civil.

Ha existido una responsabilidad compartida desde la identificación y durante su ejecución por parte del MIMDES y AECID, tanto en la realización de las actuaciones como en los espacios de decisión, pero en estos últimos no han sido incluidos de forma constante y permanente el resto de grupos beneficiarios y/o participantes en el proyecto en su conjunto.

#### **4.2.4 Eficiencia: análisis y uso de recursos económicos, técnicos y temporales**

Para comenzar debemos decir que es difícil precisar el nivel de eficiencia de este proyecto, por cuanto ha existido un considerable retraso y no hay medidas previas para cuantificar el grado de capacitación facilitada, unido a que la parte sustancial del mismo se refiere a actuaciones intelectuales como son: asesorías y apoyo a la creación de normativas,



incidencia política, información y sensibilización sobre aspectos relacionados con la igualdad de género y violencia hacia la mujer y al estar pendiente la puesta en marcha de muchas de las normativas u ordenanzas aprobadas y que hasta la fecha no se ha visto operativizadas en cambios significativos en los programas y políticas de los gobiernos tanto nacional, regionales o municipales. Inclusive en algunos casos por la falta de aprobación como es el caso del PLANIG 2012-2017 (actualmente en revisión final) y el PRIO en la región de Puno.

Todavía hace falta determinar un elemento esencial como es conocer la asunción por parte de los y las responsables políticos de todos los avances para promover la igualdad de género que el proyecto ha ido generando y que será lo que marque su eficacia y su impacto, y por lo tanto, si el gasto cometido durante estos 5 años ha sido eficiente.

Al momento actual faltan todavía datos contrastados en lo que a la repercusión se refiere, especialmente entre los gobiernos regionales, que ha tenido el impulso de estas actuaciones y de la que en buena medida depende la evolución de los resultados que se podrán obtener, ya que es desde esta asunción donde se podrán reducir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres.

### *Modelo de gestión económica*

Los presupuestos iniciales e incrementos posteriores motivados por la ampliación del plazo de ejecución en 15 meses, fueron adecuados al tamaño y dimensión del proyecto.

La gestión económica es llevada desde el FONCHIP, modelo que ha agilizado la gestión económica y los pagos. Durante la visita a terreno se recabó información sobre el grado de satisfacción de las personas interesadas en relación a estos procedimientos; en términos generales, las opiniones fueron positivas confirmando la disposición de los recursos económicos por parte del FONCHIP y que no ha habido falta de liquidez financiera al ser gestionados los fondos separados del propio Ministerio.

Si bien el hecho de que sea FONCHIP la entidad que gestiona los fondos económicos ha asegurado la disponibilidad continua de fondos, este modelo de gestión externa al Ministerio contrasta con los principios de la agenda internacional de desarrollo, al no ser una forma adecuada de proceder de acuerdo al criterio de alineamiento con los sistemas nacionales.



Los sistemas de control económico y procedimientos presupuestarios y administrativos se adaptan a los requeridos por la normativa aprobada (se rigen por el Manual operativo y de gestión del Programa de Cooperación Hispano-Peruano): cuenta corriente y contabilidad separada del proyecto; calendario de ejecución presupuestaria y seguimiento económico establecido; procesos de selección de proveedores y de compras; procedimiento contable. Pero al ser exclusivamente un procedimiento contable y no según el procedimiento financiero aprobado, limita la posibilidad de analizar el cumplimiento de presupuesto por partidas y por actividad, presupuestos que si bien se definen en la formulación inicial y sirven como guía al equipo executor del proyecto, pierden su utilidad al no poderse analizar si se han cumplido y por lo tanto, si estuvieron bien formulados y era factible alcanzar las metas con esos presupuestos.

Como se señalará en el apartado de análisis de resultados, no todos ellos se han alcanzado al mismo nivel, y al no poderse analizar la adjudicación de los recursos a cada resultado no se puede conocer si la falta de recursos asociados a alguno de ellos ha podido incidir en los niveles alcanzados.

Los recursos humanos, por su formación, dedicación y calidad de gestión, han resultado adecuados a los objetivos previstos. Se valora muy positivamente por parte de todas las personas entrevistadas, la labor del equipo asistente al proyecto. En cuanto al nivel de calidad de algunos trabajos realizados a través de consultoras externas, si bien no es labor de esta evaluación medir los mismos, sí señalar que en su conjunto ha sido bien valorados, excepto en dos acciones pero que fueron solventadas las carencias de las mismas cambiando de personal o incluyendo más personas en el equipo que participaba en los procesos de validación de los trabajos encargados.

El organigrama previsto en relación al personal, partía de la base de constituir un equipo pequeño para fomentar la apropiación de las actuaciones por parte del equipo del MIMDES, como parte del proceso de fortalecimiento de sus capacidades. Inicialmente se contrata a una sola persona como asistente del proyecto y con todas las funciones de coordinación y administración técnica a su cargo. La constitución final de un equipo formado por dos personas (ampliado con una administrativa) ha sido más coherente con las numerosas acciones a realizar, especialmente en cuanto a la administración y logística para el trabajo coordinado en las regiones y sin restar responsabilidad en cuanto a la ejecución de las actividades por parte del equipo del MIMDES.



Este equipo se ha complementado con personal especializado en las diferentes áreas, contratado como Asistentes Técnico/as.

Este organigrama de trabajo basado en Asistencias Técnicas presenta aspectos positivos y negativos en relación a la eficiencia:

- Por un lado asegura la calidad y la especialización del personal contratado y permite la concentración de actividades, cuando es necesario.
- Por otro lado, exige un mayor tiempo para su ejecución, al tener que publicar la oferta, ser aprobada por todas las partes su contratación y un largo proceso de implementación desde su inicio. Aunque al realizarse bajo el modelo de gestión económica desde el FONCHIP, siempre ha requerido menor tiempo que si se hubiera hecho desde el propio Ministerio.

### *Pormenorización de costes*

Pasamos a analizar el presupuesto aprobado para el proyecto y su nivel de ejecución real a fecha de este informe a través de las siguientes tablas:



PARTIDA	PRESUPUESTO AECID APROBADO en dólares Según POAS					TOTAL PREVISTO	PRESUPUESTO EJECUTADO en dólares Listado de facturas FONCHIP					TOTAL EJECUTADO
	Año 1 07-08	Año 2 2009	Año 3 2010	Año 4 2011	2007		2008	2009	2010	2011	2012	
	A.1. Personal	89.375,00	108.700,00	55.000,00	105.000,00		72.924,61	19.370,32	116.199,75	99.979,57	67.833,68	
A.2. Gastos corrientes	<b>254.640,00</b>	<b>175.680,00</b>	<b>212.369,45</b>	<b>144.996,00</b>								
A.2.1. Consultorías	82.400,00	67.500,00	42.800,00	60.210,00		31.485,93	87.023,64	43.591,50	80.038,30	5.994,42	248.133,79	
A.2.2. Eventos	62.300,00	64.180,00	133.569,45									
A.2.3. Publicaciones	80.800,00	33.500,00	30.000,00	24.311,00			42.316,59	3.537,13	1.463,19		47.316,91	
A.2.4. Pasajes, viáticos, etc.	16.114,00	9.000,00	6.000,00	60.475,00	6.822,89	14.308,12	26.873,86	54.564,00	22.044,96		124.613,83	
A.2.5. Material de oficina	2.790,00	1.500,00				291,18	689,26				980,44	
A.2.6. Otros Gastos	4.650,00											
A.2.7. Otras actividades no programadas	5.586,00											
A.3. Formación		59.500,00		17.500,00	9.480,85	4.012,73	19.260,36	7.128,99	481,31		40.364,24	
A.4. Inversión	39.600,00	27.000,00	19.003,00				1.780,00	4.486,67	4.643,30	10.898,81	21.808,78	
B.1. Administración	28.079,00		10.773,45	13.761,00	16.211,14		7.391,84	13.807,39	18.495,50		58.695,69	
B.2. Diseño y evaluación, sistematización	12.306,00			20.000,00	6.480					30.000,00	36.480,00	
B.3. Otros				4.600,00						4.600,00	4.600,00	
B.4. Imprevistos												
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>424.000,00</b>	<b>370.880,00</b>	<b>297.145,90</b>	<b>305.857,00</b>	<b>111.919,49</b>	<b>86.986,14</b>	<b>317.394,72</b>	<b>246.763,61</b>	<b>211.325,94</b>	<b>71.492,55</b>	<b>1.045.882,45</b>	



### Datos generales según listado facilitado por FONCHIP: Cambio medio aplicado 1 euro = 1,3819 dólares

AÑO	EUROS recibidos	DOLARES cambiados	EJECUTADO DOLARES por envíos	% Ejecución
2007	215.000	286.251	286.741,84	100,17%
2008	100.000	135.070	137.406,47	101,73%
2009	100.000	149.840	149.871,63	100,02%
	50.000	67.740	67.761,48	100,03%
2010	135.000	181.710	184.269,61	101,41%
2011	200.306	285.376	224.417,42	78,64%
TOTAL	800.306	1.105.987		
	Intereses	7.293(1*)		
	Total recibido	1.113.280	1.050.468,45 (2*) 1.045.882,45	94,35%

(1\*) En el presupuesto final gastado, están incluidos 7.293 DOLARES de intereses generados en las cuentas de ahorro en Perú.

(2\*) No coincide con lo ejecutado según revisión del listado de forma anual y no por envíos, al detectarse que se ha contabilizado dos veces el presupuesto para Auditoría de cuentas 4.586 dólares (subv 285 y Sub 318).

Antes de analizar los datos obtenidos, cabe señalar dos limitaciones para realizar el cálculo de los porcentajes de ejecución y la relación coste/actividad/beneficiarios/as: Por una parte, se han utilizado los presupuestos asociados a los POAS, pero al realizar el sumatorio, el total acumulado no coincide con el total enviado. Según la lectura de ellos se desprende que se han realizado teniendo en cuenta saldos anteriores y por lo tanto se acumulan los gastos no realizados por lo que algunas previsiones de gastos se repiten. Es por ello que analizamos el porcentaje de ejecución actual sobre los envíos realizados.

Por otra parte, no se puede realizar un análisis de porcentaje de ejecución por subpartidas aprobadas, en primer lugar por lo señalado anteriormente, es decir porque no se puede determinar cuáles han sido las partidas previstas no ejecutadas durante un POA y traspasadas al siguiente y en segundo lugar, por el modelo de gestión de seguimiento económico utilizado; dos grandes partidas (gastos corrientes e inversiones). Si bien algunos de los códigos contables nos han permitido realizar filtros para diferenciar algunas de ellas;



gastos de personal, de dietas y viáticos, no siempre ha podido diferenciarse las subpartidas o actuaciones. En algunos casos nos encontramos que en el mismo código se incluyen facturas que corresponden a gastos diversos; ejemplo en el código 227 que es mayoritariamente de contrato de asistencias técnicas (consultorías) también se incluyen edición de materiales o en el nº 230 encontramos las dietas para viajes y gastos de alquiler de equipos para la formación. Se ha podido separar algunos de estos gastos incluyendo subcódigos, pero el análisis realizado es orientativo y podría presentar algunas desviaciones con los gastos realmente ejecutados.

Según el presupuesto inicial y el final de AECID, éste se ha visto ampliado de 600.000 euros a 800.000 euros al haberse ampliado un año su periodo de ejecución, como analizaremos posteriormente. En el momento de la revisión económica, a dos meses de cierre del proyecto, se ha ejecutado el 94,35% de lo previsto, quedando el resto designado a las actividades aprobadas hasta su finalización en el mes de marzo.

Por lo analizado, puede considerarse que la utilización de los recursos técnicos y económicos se ha ido adecuando a las necesidades y cambios que el proyecto ha presentado.

Pasamos a analizar algunos datos sobre la relación coste/actividad, teniendo en cuenta las limitaciones señaladas y que se realiza el análisis de forma muy general.

En cuanto al gasto general anual, llama la atención el gasto ejecutado durante el primer año de vida del proyecto (año 2007), en el que sólo se ha podido constatar la realización del diagnóstico para la identificación de las necesidades del MIMDES y la formulación del proyecto. El 65,15% del gasto es cometido en la contratación de una persona por parte de AECID para coordinar este trabajo y apoyar la elaboración del mismo que realiza una consultora externa (gasto de consultoría separado).

En el presupuesto asociado para el resto de los años, se observa la relación de gasto lógico con la concentración de actividades en los mismos; se reduce considerablemente hasta la aprobación definitiva del proyecto a mediados del 2008 y aumenta en los dos años siguientes en los que se han realizado mayoritariamente las actuaciones en las regiones (2009 y 2010) especialmente el apoyo a los observatorios y la contratación de personal para ello.



El gasto de personal contratado asciende aproximadamente 396.307,2 \$ que supone el 37,89% del presupuesto total. Si a ese porcentaje se le añade el gasto de las asistencias técnicas (consultoras) el porcentaje de gasto en personal es aproximadamente el 61,6% del presupuesto final. Si bien, estos conceptos contables están separados por partidas presupuestario, en cuanto al análisis de eficiencia resulta oportuno al permitir analizar el esfuerzo realizado para la gestión de conocimiento.

En un proyecto con un componente prioritario como el de apoyo y asesoramiento y de capacitación, como es en este caso, el gasto mayor es el de personas expertas (estable para la gestión y personal especializado para la formación y asesoramiento) por lo que se observa una relación lógica entre coste-partida/actividad.

En cuanto al gasto cometido para alcanzar el resultado 2, especialmente en el apoyo brindado a las cuatro regiones, el gasto de personal contratado para los observatorios y/o coordinación de las actuaciones (en caso de Loreto), ha ascendido a aproximadamente 114.980 dólares (2009 y hasta abril 2010 en el que se produce la transferencia de los observatorios de género a los gobiernos regionales) que supone el 29,01% de la partida de personal contratado. Si se le suma lo designado al estudio de sobre Brechas de Género (11.000\$), la consultoría contratada para la elaboración del manual para formular proyectos de inversión pública con enfoque de género en los espacios subnacionales (7.500 dólares según contrato), lo transferido directamente a los gobiernos para actividades relacionadas (9.410,51\$ según listado de FONCHIP), el material inventariable (sin cuantificar al desconocer el coste separado de todo lo adquirido 39,372.86\$ -dato extraído de fichas de actividades) y que la gran mayoría de los gastos asociados a viajes y dietas (124.613,83 dólares) están asociados al trabajo realizado en las regiones y otros gastos no cuantificados al no poder separarse en el listado de facturas dado, podemos afirmar que como mínimo se ha destinado entre el 20 al 25% del presupuesto general a las regiones.

Porcentaje que viene explicado por el número de regiones (cuatro) y por el alto nivel de trabajo realizado en ellas y que ha supuesto un avance adecuado durante la ejecución del proyecto para la consecución de las metas marcadas en las regiones (elaboración y aprobaciones de planes; eventos de socialización; creación y apoyo a los observatorios, incidencia política, etc.).



En relación al gasto destinado al trabajo con los sectores, sólo se ha podido separar los gastos correspondientes a la elaboración de Herramientas: formulación y evaluación social de proyecto de inversión pública para el MEF que según contrato asciende a 1.800 dólares. En relación a los talleres realizados con el resto de ministerios se desconoce la cuantía invertida y en el caso del Taller de Capacitación para integrar el enfoque de género en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, según la información dada, fue financiada por el MIMTRA. Si bien la falta de datos concretos no nos permite valorar el porcentaje del presupuesto destinado a fortalecer las capacidades del personal de los sectores, sí se puede inferir que el gasto ha sido muy bajo y que puede explicar el bajo logro alcanzado con este grupo beneficiario.

Otro dato a analizar es la partida prevista para actividades no programadas, inicialmente provista de 5.586,00 dólares. Durante estos años, se han incorporado fundamentalmente cuatro acciones que han supuesto un gasto aproximadamente de 37.182\$ (Hecho por mujeres: 23.180 \$, Agenda para la igualdad entre Mujeres y Hombres: 3.402 \$, el Plan estratégico de la DGM: 8.000 \$ y la Red de investigación sobre violencia de género: 2.600\$) y que supone un 3,5% del presupuesto aprobado, porcentaje no significativo si se valora el grado de satisfacción que manifiesta la dirección del MIMDES ante estos cambios y la flexibilidad que ha tenido el proyecto. Por un lado, todo el personal entrevistado valora que ha sido muy relevante para la DGM la elaboración de dos documentos claves para su trabajo: el Plan estratégico y la Agenda de trabajo y por otro lado, valoran que la flexibilidad de la AECID hacia estas nuevas acciones demuestra la actitud hacia el MIMDES como ente rector de su propio desarrollo.

En cuanto a la formación impartida, no hemos podido extraer todos los gastos utilizando los códigos contables, porque los datos señalados son muy limitados para poder realizar un análisis de ello y no conocemos el total de personas participantes en la formación sino el número de asistencias a las mismas, por lo que cualquier análisis sería de muy baja validez.

En relación a los cursos interactivos que actualmente se encuentra en su fase final de diseño y publicación, y que ha supuesto un coste de 15.542,11 dólares, su eficiencia va a venir determinada por los soportes que utilicen para su uso. En el momento de la evaluación se tiene previsto editarlos en formato DVD pudiendo ser utilizado por múltiples usuarios/as. Se está valorando la posibilidad de alojarlo en un espacio virtual y poder acceder a



ellos a través de Internet. La utilización de estos formatos multiplicaría el número final de usuarios/as mejorando significativamente la relación coste/personas beneficiarias.

Si llama la atención positivamente la relación coste/resultado/número de beneficiarios/as, la Videoconferencia sobre "La Mujer rural en las políticas públicas" con una participación aproximada de 650 personas (150 fueron de Lima, y 500 personas de 10 Regiones), y que supuso un gasto de 1.606,50 dólares. Actuación de gran rendimiento económico (2,47 dólares por participante).

Cabe señalar que resta más de 40.000 dólares sin atribución a partidas o acciones (previsiblemente a formación y/o eventos para el logro de Resultado 3).

El aporte económico del MIMDES ha ascendido, durante la vigencia del proyecto a 738.000\$ y han estado dedicados en su mayor parte al pago de personal funcionario y gastos de oficina (aportación valorizada).

En términos de eficiencia de la ejecución de las iniciativas en los tiempos establecidos, se considera, que con la aprobación de una ampliación de 15 meses en el periodo inicial, se ha corregido el retraso inicial y por lo tanto se ha garantizado el desarrollo de la gran mayoría de las actuaciones previstas.

Durante el año 2008, hubo un retraso generalizado en el inicio de prácticamente todas las actividades, que se explica por la aprobación del proyecto en mayo del 2008 y la contratación de la persona responsable de ponerlo en marcha en julio del mismo año y destinándose el segundo semestre a la organización y elaboración de procedimientos, así como las coordinaciones internas y con las autoridades de los gobiernos regionales y las relacionadas a los estudios y recogida de información estratégica para la toma de decisiones, iniciándose prácticamente el conjunto de las acciones en el 2009.

Podemos decir que en general, el proyecto ha tenido dos fases:

- Una de diagnóstico y elaboración del proyecto, incluyendo su aprobación final y que incluyen a groso modo los años 2007 y gran parte del 2008.
- Una de implementación y en donde se concentran la mayoría de acciones realizadas (últimos meses del 2008 a marzo 2012).



Si las analizamos de forma separada, consideramos que la primera fase presenta un menor nivel de eficiencia al haber no sólo destinado prácticamente dos años para su realización sino un alto porcentaje de recursos (19% del gasto final).

Si bien es cierto que la implementación del proyecto requería un alto grado de compromiso y de coordinación por muchos agentes implicados (distintas direcciones del MIMDES, otros sectores, gobiernos regionales) y que el segundo periodo del 2008, una vez aprobado, se avanza considerablemente en las gestiones para ello, el periodo y los recursos destinados para la elaboración del diagnóstico y del formulario final han sido costosos tanto en tiempo como en recursos destinados. Este alto coste de recursos puede venir explicado por el cambio que se realiza en la dirección del Ministerio durante el primer año de vida del proyecto y que conllevó una modificación en el enfoque del proyecto y en su formulación, y supuso un trabajo adicional.

En términos generales podemos decir que:

- Si bien no se puede realizar un análisis de los niveles de cumplimiento de las partidas inicialmente previstas, sí podemos valorar de forma general si han aumentado los porcentajes asignados a cada una de ellas: Señalamos las más relevantes y de las que se han podido extraer datos más fiables, teniendo en cuenta que el 3,9% del gasto no se ha clasificado.

Partida	Porcentaje inicial en relación al gasto total	Porcentaje final en relación al gasto total	Cambio realizado
A.1. Personal	25,6%	37,9%	+12,3%
A.2.1. Consultorías	18,1%	23,7%	+5,5%
A.2.4. Pasajes, viáticos y movilidad local	6,6%	11,9%	+5,3%
A.2.7. Otras actividades no programadas	0,4%	3,5%	+3,1%
A.4. Inversión	6,1%	5,6%	- 0,5%
B.1 Administración	3,8%	6,4%	+2,6%



Se ha aumentado considerablemente el gasto previsto para Recursos Humanos (tanto a nivel de contratación laboral como a través de asistencias técnicas). Atendiendo a lo mencionado anteriormente y si se considera que la plantilla del MIMDES es escasa, se estima apropiado este aumento.

La cantidad destinada a las actividades no programadas como se ha señalado anteriormente, supone un 3,1% de desviación del presupuesto original autorizado, que ha supuesto un alta modificación pero que sigue siendo un porcentaje claramente razonable, si tenemos en cuenta que la cuantía inicialmente propuesta era muy baja (y sin que haya partida asignada a imprevistos) y la situación cambiante del contexto gubernamental.

En relación a las actuaciones previstas inicialmente y que no se han llevado a cabo en el marco del proyecto, no se ha podido extraer el ahorro económico que ha significado para el mismo, y por lo tanto el uso de esas partidas. Sólo se ha podido extraer a través del POA del 2011 que el monto destinado a la elaboración de Protocolos y procedimiento de intervención en Violencia hacia la mujer ascendía a 6.000 dólares, pero sin conocer lo previsto para realizar la Línea de Base y de monitoreo del PLANIG 2012-2017, que finalmente está realizándose con el aporte de otro financiador.

Si bien el Observatorio de Loreto no ha sido abierto, sí se ha ejecutado el gasto previsto para esta intervención, al contratarse personal para la coordinación del proyecto en la región y se ha transferido recursos económicos para la ejecución de actividades en ella.

- Podemos decir que (a partir de algunos datos cuantitativos y desde una apreciación cualitativa), el nivel de cumplimiento de los resultados y su logro de acuerdo a lo previsto en el proyecto, pone de manifiesto que los medios técnicos, materiales, humanos y presupuestarios previstos generales eran los adecuados para la realización de las actividades.
- La transformación de los recursos en los resultados se ha realizado con eficiencia en general y con un sentido de la buena administración, tratando de sacarles el máximo rendimiento y procurando lograr la economía y el uso razonable de los mismos a fin de que rindieran para el logro de los resultados del proyecto.
- Los modelos de trabajo establecidos en las regiones no han sido lo eficientes que hubiera sido deseado, al considerarse que el tiempo dedicado para su implementación ha sido muy corto si bien, las cuantías asignadas han sido suficientes.



#### 4.2.5 Innovación: aspectos innovadores en la gestión y en la metodología utilizada

Aunque se llevan años realizando proyectos de Fortalecimiento Institucional, si analizamos el criterio de innovación en el contexto de éste nos encontramos con varios puntos a valorar especialmente en la metodología de trabajo utilizada: La ubicación del personal contratado en la DGM y que se ha visto integrado en el grupo de funcionarias del mismo y ha facilitado la comunicación y la coordinación en el quehacer diario, y la flexibilidad ante los cambios o imprevistos por parte de los organismos implicados.

Por otro lado, encontramos el uso de las tecnologías como nueva herramienta de trabajo en el Ministerio, especialmente tres de ellas:

- El uso de videoconferencia, que abarata costes y asegura la participación de un gran número de representantes regionales, ya que no hay que olvidar las grandes distancias entre las mismas y la capital y las dificultades en las comunicaciones por carretera existentes.
- El modelo de cursos interactivos que actualmente se están diseñando, que rompe la metodología habitual de formación On Line.
- La creación de REDIN, una red virtual de encuentro que facilita el intercambio de conocimiento entre especialistas y equipos de investigadores/as sobre la violencia de género y un espacio para su difusión y para la consulta de temas relacionados.

### 4.3 ANÁLISIS DE TERCER NIVEL: RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.3.1 Eficacia: Análisis de la consecución de resultados

En el marco de la evaluación se constata que en el periodo de vigencia del proyecto, el MIMDES ha elaborado nuevos planes y ha promovido nuevos lineamientos para la elaboración de políticas que favorezcan la reducción de las brechas de género y discriminaciones hacia las mujeres y la lucha contra la violencia de género. Así mismo se ha avanzado en el proceso de transferencias a nivel regional y local y se han avanzado pasos en la incorporación de la perspectiva de género en diferentes sectores del gobierno.



En ese proceso de transferencias para la descentralización la Dirección General de la Mujer ha jugado un rol clave y se ha consolidado como órgano promotor de las políticas de igualdad de género a nivel regional, logrando alcanzar acuerdos entre el MIMDES y los gobiernos regionales que pueden afianzar esta nueva forma de trabajar para el logro de la igualdad de género y el desarrollo democrático. El PNCVFS ha iniciado también el proceso de descentralización promoviendo mesas de concertación contra la violencia hacia las mujeres, ordenanzas regionales y transfiriendo las competencias de los CEM a las administraciones locales, proceso interrumpido durante el trabajo de campo de esta evaluación.

Se hace necesario mencionar que hasta la fecha, se han sentado las bases normativas y lineamientos políticos para el trabajo en las regiones implicadas por el proyecto, sin poder asegurar que se hayan logrado institucionalizar las políticas de igualdad de género en los mismos, entendiendo que un proceso de esta índole, requiere un mayor periodo para provocar cambios no sólo en el propio Ministerio de la Mujer, sino también en la asunción por parte del resto de sectores y en los gobiernos regionales de esta nueva forma de hacer políticas públicas dirigidas a alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres.

Así mismo, se han producido avances en cuanto a la sensibilización del trabajo en la prevención de la violencia de género y la atención a las víctimas, sin que por el momento se pueda afirmar que existe una política decidida ni recursos en las regiones para desarrollar ese ámbito competencial.

El análisis de los tres resultados esperados (RE) a partir de los indicadores objetivamente verificables (IOV) y de las actividades realizadas para su consecución, nos muestra la realización de gran parte de las acciones previstas. Aunque el análisis cuantitativo está limitado por las condicionantes ya señaladas que dificultan su medición, que sin ser determinantes hacen que el análisis de algunos de los resultados no sea tan exhaustivo como se pretende.

Dicho lo anterior pasamos a exponer el análisis de los resultados alcanzados a dos meses del cierre del proyecto, según las áreas de intervención y los grupos beneficiarios de las mismas.



## Resultado 1

*Planes y estrategias de intervención y sistemas de monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y el Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer formulados y operando de manera concertada.*

Para la consecución de este resultado se han llevado a cabo varias actuaciones que ha conllevado la elaboración de nuevos planes y normativas nacionales.

Para su mejor comprensión analizamos las actuaciones realizadas y su relación con el resultado según el ámbito de actuación:

### **Plan Nacional Contra la Violencia Hacia la Mujer (PNCVHM):**

El Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual, es el órgano competente del MIMDES en la lucha contra esta lacra social. El proyecto ha intervenido con el Programa trabajando fundamentalmente en la formulación, monitoreo y bases para la evaluación del Plan Nacional Contra la Violencia Hacia la Mujer (PNCVHM).

Cuando se inició el proyecto, el Programa estaba en proceso de elaborar el nuevo PNCVHM y para ello se necesitaba la evaluación del plan anterior (PNCVHM 2002-2007). Así la financiación española permitió la realización de la línea base y evaluación del Plan cuyos resultados marcarían líneas a seguir en el nuevo Plan.

El Proyecto ha trabajado en la formulación, revisión y validación y publicación final del mismo, siendo aprobado para el periodo 2009-2015.

Se destaca la amplia consulta realizada a nivel nacional que permitió abrir el Plan a colectivos de mujeres no previstos con anterioridad, como es el caso de las mujeres víctimas de la violencia de zonas afectadas por el terrorismo, así como de mujeres indígenas. Por otra parte, se extendieron las consultas a las regiones, incluyéndose la región de Loreto, grupo meta del proyecto.



Igualmente se ha realizado la Línea de Base de este nuevo Plan con la participación de otros sectores (Ministerio de Interior, de Salud, Educación, etc.) y se ha diseñado el sistema de monitoreo y evaluación correspondiente.

Se han formulado y validado los lineamientos y directivas para la implementación del Plan y actualmente se encuentra vigente.

El Plan PNCVHM 2009-2015 se ha publicado tanto en forma completa como en forma amigable (5.000 ejemplares entre los dos formatos).

Por último, destacamos que no se hayan realizado los modelos de intervención y protocolos de atención concertados y articulados interinstitucionalmente que se tenían previstos, al considerar que son instrumentos claves para mejorar la eficacia y calidad en la atención a las víctimas de violencia. Según informaciones vertidas por agentes claves, la dificultad ha residido en la falta de apoyo por parte de las autoridades competentes.

## **Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades**

La realización de un nuevo Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades requirió la realización previa de una Evaluación del PIO anterior (2006-2010) para analizar los logros conseguidos por el mismo y ver sus limitaciones, analizar su impacto sobre las brechas de género, así como extraer conclusiones de esta evaluación que fueran consideradas y tenidas en cuenta para la elaboración del nuevo Plan.

La elaboración del nuevo Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades previsto inicialmente para el periodo 2011-2015, se ha iniciado con el trabajo de un equipo de consultoras y la realización de una amplia consulta nacional con la participación de sectores, sociedad civil y gobiernos regionales, en la que han participado los cuatro gobiernos regionales meta de este proyecto (de los 9 participantes). El documento ha cambiado su denominación pasando a denominarse Plan Nacional para la Igualdad de Género (PLANIG) con un periodo de vigencia 2012-2017.



La Línea de base así como los lineamientos para el seguimiento y evaluación del (PLANIG) 2012-2017 que inicialmente estaba previsto realizar dentro del marco del proyecto, está siendo realizada con la financiación del BID.

En el marco de este resultado se han incorporado algunas acciones no previstas pero que han venido a fortalecer a la DGM como ente clave para la elaboración de planes y políticas para la igualdad y a petición de su alta dirección. Así, durante los primeros momentos del proyecto (2009) se acordó realizar un amplio trabajo de formulación para llegar a la aprobación de la *Agenda Nacional para a Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres y el Plan Estratégico 2009-2013 de la Dirección General de la Mujer*.

Estos instrumentos se realizaron con la contratación de varias consultoras y con la participación del personal del MIMDES y del proyecto en dos talleres presenciales.

Destacamos en este resultado la realización del *Estudio de viabilidad para la implementación de un Observatorio Nacional para la Igualdad de Género, los Lineamientos para incorporar el enfoque intercultural en las políticas públicas a favor de la mujer y el Diagnóstico social de la problemática de género y la situación de las mujeres afrodescendientes y análisis y propuestas de políticas públicas*.

Documentos que bien por la importancia sobre la problemática abordada, como por la aportación a los lineamientos políticos, aportan cuestiones a tener en cuenta para incorporar al PLANIG.

Una vez descritas las principales actuaciones, pasamos a analizar los indicadores que se señalaron para su medición.

### **IVO 1.1. Ley y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer 2008-2015 y Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades 2011-2015 aprobados**

Si bien se han realizado la gran mayoría de las actuaciones previstas para la consecución de la meta marcada, se ha presentado un retraso generalizado en la realización de ambos planes, como se puede concluir por las fechas de los mismos. El PNCVHM 2009-2015 se ha aprobado y publicado y queda pendiente la aprobación del PLANIG 2012-2017.



Es en este resultado donde se puede considerar una influencia negativa de los cambios en la dirección y de enfoques de los diferentes equipos que han pasado por el Ministerio y como éstos han provocado el retraso en la aprobación de los planes al querer incorporar nuevas metodologías en la formulación o introducir cambios sobre los documentos de trabajo previos a la aprobación de los mismos.

Para la operatividad de los planes, durante todo el periodo de ejecución del proyecto se han llevado a cabo acciones para la abogacía en el Congreso para la aprobación de normas, se han realizado consultas a expertas, mantenido reuniones con congresistas, ministro/as y presidentes regionales.

#### **IVO 1.2 En las regiones de Loreto y Piura existen Observatorios Mujer cumpliendo sus funciones:**

Los observatorios de género han surgido ante la necesidad de conocer los avances que en materia de igualdad de género se estaban dando en las regiones. Los observatorios miden estos avances a través de indicadores de género y su análisis posterior; y aportan información muy relevante a la hora del diseño de las políticas públicas.

Sin embargo los observatorios financiados por el proyecto no han cumplido plenamente con ese papel, más bien han funcionado como una unidad de apoyo al diseño e implementación de políticas de igualdad de género y que han asesorado y apoyado a los gobiernos locales a través de las profesionales contratadas. Entendiendo por lo tanto que la función de los observatorios ha tenido más que ver con el aumento de las capacidades de las regiones para diseñar e implementar políticas.

Como se ha señalado anteriormente, los observatorios se incorporaron en los POAS del proyecto al Resultado 2 por lo que se analizará con más detalle en el mismo. Pero de forma sucinta señalar que se creó un observatorio en Piura, se continuó con los observatorios de Puno y Apurímac y aunque en Loreto no se creó, se contrató a un equipo de dos profesionales expertas en género para realizar las funciones antes mencionadas en esta región.



### **IOV. 1.3. Sistema nacional de monitoreo y evaluación del PNCVHM 2008-2015 y PNIO 2011-2015 operando, con información actualizada**

Como se ha descrito en el resumen de las actuaciones, se ha realizado el sistema de monitoreo y evaluación relacionado con el Plan Nacional Contra la Violencia Hacia las Mujeres y actualmente está siendo utilizado y actualizado con normalidad.

En cuanto al sistema de monitoreo y evaluación para el Plan Nacional de Igualdad de Género (antes PNIO), la DGM gestionó en el año 2007 recursos ante el BID antes de iniciarse el presente proyecto, quedando definitivamente a cargo de este organismo su elaboración. Desde el proyecto, se ha apoyado la evaluación del plan anterior (2006-2010).

### **IOV.1.4. Modelos de intervención y protocolos de atención concertados y articulados interinstitucionalmente**

Atendiendo a la fuente de verificación, es el indicador que presenta un menor nivel de cumplimiento al no haberse realizado los protocolos previstos en atención a mujeres víctimas de violencia, aunque los y las informantes relevantes han confirmado el interés en que éstos pudieran ser finalizados antes del cierre del proyecto.

Sin embargo se ha avanzado, según los y las informantes consultados, en el concierto con otros sectores y operadores que intervienen en la compleja problemática de la violencia de género con el fin de mejorar las intervenciones que se llevan a cabo.

#### **Resultado 2**

*Autoridades y funcionarios/as de los sectores y gobiernos regionales y locales (Loreto y Piura) han fortalecido sus capacidades de diseñar e implementar políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer.*

El plan de fortalecimiento de las capacidades que se elaboró inicialmente, diseñó diversas acciones para el desarrollo de capacidades desde un punto de vista integral que contemplaba acciones formativas, de sensibilización, información y el uso y manejo de instrumentos



y herramientas en función de las necesidades detectadas en cada uno de los grupos destinatarios:

Las acciones dirigidas a la Dirección General de la Mujer y el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual, incluidos los Centros Emergencia Mujer - CEM tenían que tener como objetivos, el marco conceptual, la normativa referente al ámbito competencial así como herramientas que apoyaran el liderazgo y monitoreo del cumplimiento de las políticas de igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres.

Un segundo grupo destinatario definido en el plan fueron los Órganos de Línea y Unidades Operativas del MIMDES y los sectores del Estado, a los que se dirigían acciones formativas dirigidas a las autoridades y funcionarios/as con el objetivo de fortalecer los conocimientos sobre el marco normativo, en especial sobre las normas, planes y actuaciones establecidas de obligatorio cumplimiento por parte de diferentes sectores del gobierno, así como proporcionar herramientas que les facilitaran ese trabajo.

Los gobiernos regionales y locales fueron elegidos como otro grupo destinatario al que se decide destinar actividades orientadas a mejorar las capacidades para que éstos asuman las competencias transferidas. Para este grupo se propuso el apoyo al diseño de herramientas que faciliten el cumplimiento y aplicación de las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en sus ámbitos de actuación.

Para la consecución de este resultado se han llevado a cabo varias actuaciones que ha conllevado un trabajo permanente en las regiones meta y un trabajo inicial con algunos de los sectores del gobierno nacional. Analizamos las actuaciones realizadas según los grupos beneficiarios.

## ■ **Dirección General de la Mujer y el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual.**

La capacitación del personal del MIMDES (DGM y PNCVFS) ha contado con diversas herramientas que han venido a mejorar la calidad de las funciones y tareas propias de sus puestos de trabajo.



Así, las personas especialistas de ambas instancias del MIMDES han participado activamente en la elaboración de los planes, de materiales de capacitación para sectores y gobiernos regionales, estudios y diagnósticos, siempre apoyadas y dirigidas por las consultoras contratadas y especialistas en los diversos temas tratados. Este proceso es considerado como parte de la mejora de sus capacidades para propiciar una retroalimentación. Por otro lado, se han realizado varios talleres de formación especializados y dirigidos a los grupos encargados de implementar nuevas metodologías.

Organismo	Tipo y de acción formativa	Temática	Asistentes
DGM y PNCVFS	Curso	Gestión para resultados de calidad y presupuestos por resultados.	5
DGM	Taller	Taller para especialistas en Presupuesto sensible al género.	
DGM y PNCVFS	2 Jornadas/ talleres	Jornadas sobre herramientas para sistematizar los procesos internos de intervención.	42
PNCVFS	Seminario Internacional	Estrategias de prevención de la violencia contra la mujer en parejas jóvenes para el personal de 22 Centros de Emergencia Mujer.	76
PNCVFS	Taller	Uso de la plataforma REDIM (Red de investigación sobre violencia de género y feminicidio).	

### ■ Sectores del Gobierno Nacional:

Al igual que con los gobiernos regionales se realizó la Sistematización de las estrategias para la incorporación de la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en los sectores, realizando las consultorías con la comisión multisectorial y comisiones intersectoriales en el 2009, pudiéndose realizar finalmente un Manual de Procedimientos para aplicar políticas a favor de la mujer en los sectores.

La capacitación destinada a fortalecer a los diferentes sectores del gobierno se ha realizado según la documentación facilitada:



## Talleres para fomentar la transversalidad de género en las políticas públicas

Organismo	Nº de Talleres	Nº de Asistentes
Ministerio de Educación	3	15
Ministerio de Agricultura	1	22
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	1	28

La agenda de entrevistas incluyó contactos con diversos ministerios entendiendo que son informantes clave, siendo posible únicamente la entrevista prevista con la Directora de Promoción y Protección de los Derechos Fundamentales Laborales del MTPE. Esto pone de manifiesto una vez más la complejidad del trabajo con los sectores y las enormes resistencias que aparecen para incorporar el enfoque de género.

Se han realizado talleres de capacitación destinado al personal de otros departamentos del MIMDES en los que han participado personal de PRONOOA, FONCODES, Dirección General de Desplazados y Cultura de Paz y de la Dirección General de la Familia y Comunidad. Igualmente han participado en los procesos de diseño y validación de las políticas (PNCVHM y PLANIG) a través de la Comisión Intrasectorial del Ministerio.

Según los informes analizados se constata que 46 personas de estos departamentos han recibido capacitación en el año 2009, se trabajó con tres Direcciones Generales del MIMDES siendo su nivel de representatividad de un 38% aproximadamente.

### ■ En las regiones: Loreto, Piura, Puno y Apurímac

La estrategia en cada una de las cuatro regiones se inició con el diseño de la intervención y la búsqueda de acuerdos para asegurar el compromiso político de los gobiernos regionales, alcanzándose la firma de acuerdos de colaboración.

El trabajo en las regiones estuvo centrado en la asistencia técnica de funcionarios/as y tomadores de decisión para la formulación e implementación de normas y políticas regionales. En esta línea se trabajó en la elaboración de los PRIOS y se realizó un acompañamiento



para la validación de los mismos y su aprobación y publicación. Se realizaron estudios sobre brechas de género y se levantaron líneas de base para el seguimiento y monitoreo de las mismas.

Como vimos en el R.1, los denominados observatorios de género respondieron más al rol de fortalecimiento de capacidades para la formulación de políticas de igualdad durante la ejecución del proyecto.

Se realizaron todas las actuaciones previstas para la instalación de nuevos observatorios (Loreto y Piura), finalmente acordándose con el gobierno de Loreto que en lugar de abrir un observatorio, un equipo de profesionales apoyaría al gobierno para diseñar el PRIO e impulsar las políticas de igualdad y contra la violencia hacia las mujeres. En Piura, el observatorio fue abierto en el año 2009.

Igualmente, durante el año 2009, se determinó en el POA que otros observatorios (Puno y Apurímac) creados en años anteriores por el MIMDES, fueran apoyados también por el proyecto, para asegurar una mayor consolidación de los mismos y facilitar su transferencia a los gobiernos regionales.

Los observatorios se dotaron de equipos informáticos y mobiliario (al igual que los CEM) y de personal especializado y se pusieron en marcha las páginas Webs de los observatorios de Puno, Apurímac y Piura para su difusión y conocimiento por parte de la población civil y otros organismos públicos.

Para la mejora de las capacidades para su gestión se realizaron dos talleres de intercambio de experiencias de los observatorios para la igualdad de oportunidades regionales y nacionales con organismos internacionales.

La situación encontrada en el momento de la evaluación es que ningún observatorio está cumpliendo las funciones por las que fue creado. En Piura aunque existe el observatorio, no está funcionando según lo previsto. Actualmente se encuentra en un proceso de definición y tránsito hacia la creación de una Unidad de Género. La Gerencia de Desarrollo Social ha solicitado la reconversión hacia una Unidad de Género (que determina mejor las funciones que ha estado realizando), con un presupuesto propio y personal especializado adscrito al



mismo. Esto demuestra un alto compromiso político por parte de la Secretaría aunque no se puede conocer actualmente si será aprobado en los próximos meses.

Puno y Apurímac, en la actualidad no tienen recursos ni personal. Y en Loreto no existiendo ni observatorio ni el equipo inicialmente contratado, la Gerencia de Desarrollo Social ha asumido las competencias pero no se ha destinado ni personal ni recursos específicos para este tema.

La labor iniciada por estos mecanismos regionales bien sean llamados observatorios, unidades o equipos técnicos, han provocado importantes avances en cuanto a la formulación de políticas públicas de igualdad de género así como han desvelado los principales focos sobre los que hay que intervenir desde las políticas públicas para reducir las brechas de género y la discriminación hacia las mujeres.

Destaca la elaboración de los Planes Regionales de Igualdad de Oportunidades (PRIOS) y que hasta la fecha de la evaluación han sido aprobados en tres regiones (restando Puno). Estos han sido elaborados con una alta participación e implicación de los Consejos de la Mujer, en los que participan tanto representantes del gobierno regional como asociaciones de mujeres. Esto aumenta su validez y apropiación por todos los agentes implicados en poner en marcha políticas y proyectos hacia y para las mujeres.

Para dar a conocer y validar los PRIOS, se realizaron talleres en las cuatro regiones:

	Nº de talleres	Temática	Asistentes
Piura	2	Implementación	82
Loreto	5	Validación y difusión PRIO	232
Apurímac	3	Equidad de género y PRIO	60
Puno	1	Validación PRIO	101

En relación al fortalecimiento de capacidades, en el año 2009 se realizaron tres talleres macrorregionales en Lima con la participación de 150 funcionarios de los 25 gobiernos regionales (responsables de las áreas de Planificación y Gerencia de Desarrollo Social). El objetivo de los mismo era fortalecer capacidades para incorporar el enfoque de género en



sus intervenciones, facilitar la implementación de las políticas de Igualdad de Oportunidades en sus regiones y la elaboración de Proyectos de Inversión Pública.

En las regiones de Piura, Loreto, Apurímac y Puno los talleres incluyeron a funcionarios/as del gobierno regional, sociedad civil y Direcciones regionales en cada región (120 en total).

Posteriormente se realizó, a través de las consultoras contratadas, un diagnóstico de las necesidades de capacitación de autoridades y funcionarios de las 4 regiones y se diseñó el plan de fortalecimiento de capacidades. Se realizaron los siguientes talleres:

	Nº de talleres	Temática	Asistentes
Piura	4	Conceptualización, violencia de género, hostigamiento sexual, PRIO	45
Loreto	2	Brechas de género y conceptos claves de género, Desarrollo local con equidad de género y lenguaje inclusivo no sexista	60
Apurímac	4	Acoso sexual, equidad de género y capacitación de lideresas	134
Puno	3	Equidad de género y PRIO	139

Si bien, se puede considerar que los resultados obtenidos en las 4 regiones hasta la fecha, no son los esperados, creemos que se ha realizado un trabajo de concienciación y capacitación del personal responsable a nivel regional imprescindible para asegurar a medio plazo la instauración de éstos en las regiones. El mayor riesgo se presenta no sólo por la falta de compromiso o los cambios en los equipos directivos, sino que si bien es cierto que se han hecho grandes esfuerzos para fortalecer las capacidades, muchas de las personas capacitadas ya no prestan allí sus servicios y se considera que las capacitaciones realizadas han sido insuficientes para penetrar en las áreas de gerencia o planificación necesarias para la implementación de los PRIOS, dadas las resistencias encontradas a nivel político.

Se realizó la sistematización de las estrategias para la incorporación de la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en las políticas regionales en el año 2009. Se tenía previsto la elaboración de un Manual de Procedimientos para aplicar políticas a favor de la mujer en Gobiernos Regionales, pero hasta la fecha no ha sido publicado. Según



la documentación revisada, se ha elaborado un informe preliminar de las intervenciones en las regiones, que será completado con los resultados del Evento Regional a realizar en marzo, con la participación de los principales actores. El objetivo de este evento es extraer lecciones aprendidas y poder avanzar en la elaboración de un manual o modelo de trabajo a seguir en las regiones.

Por último, hay que destacar el esfuerzo realizado para el diseño de un programa de formación interactivo sobre hostigamiento sexual, violencia de género y la ley de igualdad de oportunidades cuyo diseño, con las necesarias adaptaciones a los grupos beneficiarios, puede tener un gran potencial de cara a la comprensión de conceptos y su aplicaciones a las tareas diarias de los grupos destinatarios.

## ■ Desarrollo de instrumentos

Se han publicado, desarrollado y transferido algunos instrumentos que sin duda han tenido incidencia en la mejora de las capacidades:

1. Guía para un Lenguaje Inclusivo.
2. Formulación de proyectos con enfoque de género en el marco del SNIP.
3. Publicaciones de Plan Regional de Igualdad de Oportunidades Regionales.
4. Publicaciones y soporte CD brechas de género en las regiones.
5. Publicación amigable del PCVHM.
6. Manual sobre Hostigamiento Sexual.
7. Manual de Vocería de la Comunicación con enfoque de género.
8. Marco Conceptual.
9. Guía sobre violencia de género.
10. Procedimientos para incorporar el enfoque de género en los sectores del Estado.
11. Módulos de formación sobre violencia de género y sobre igualdad de género



**IVO 2.1. 70% de los/as destinatarios/as del plan de fortalecimiento de capacidades han incrementado su conocimientos sobre la temática sus habilidades para diseñar e implementar políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer.**

El plan de fortalecimiento de capacidades elaborado define tres grandes grupos destinatarios generales de la formación: DGM-PNVFS, CEM y MIMDES / SECTORES / GOBIERNOS REGIONALES; pero en ningún momento cuantifica el número total de personas destinatarias, ni el número por cada uno de los grupos.

Existen los listados de asistencia, pero no existe una base de datos final, por lo que el sumatorio de personas participantes facilitado durante la visita a terreno, hace referencia al número de asistencias y no al número real de personas que han participado en las mismas. No se puede conocer sin procesar cada listado individual, el número de personas final y conocer si las mismas han participado en varios talleres y número de ellos. Igualmente no se puede evaluar el nivel de aprendizaje adquirido al no haberse elaborado las fuentes de verificación previstas en el proyecto (registro de evaluación de las actividades de capacitación).

Dicho lo anterior, es altamente difícil poder valorar el presente indicador. Si bien se han realizado talleres y acciones con los gobiernos regionales, Ministerio de Agricultura y con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y con el Ministerio de Economía, no podemos determinar si se ha llegado al 70% de lo inicialmente previsto. La imposibilidad de realizar las entrevistas solicitadas con los diferentes ministerios, también ha limitado que se haya podido valorar de forma cualitativa.

En cuanto a las regiones y de forma cualitativa durante las entrevistas se ha podido constatar que los talleres se han realizado, pero al no existir un proceso de evaluación durante las capacitaciones, tampoco se ha podido evaluar el grado de conocimiento y/o apropiación del mismo por parte de las personas que han participado en el proceso.

Al no definirse los criterios que permitan valorar el incremento de los conocimientos, ni elaborarse herramientas de evaluación que midieran estos avances, no podemos valorar el cumplimiento de este indicador de forma cuantitativa.



Ahora bien, todas las personas entrevistadas han afirmado haber mejorado sus capacidades a través de cualquiera de las formas de incidencia que ha tenido el proyecto.

### **IOV. 2.2. 70% del personal de la DGM y la DGPS mejora sus capacidades para transferir competencias a los espacios subnacionales para implementar las políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer.**

El proyecto prevé en su diseño que los grupos de este indicador lo conforman: el Área de Igualdad de oportunidades: 13 especialistas en Lima y el Área Violencia: 24 en Lima y 15 en regiones.

Se comunica al equipo de evaluación que por un error de transcripción se identificó en la formulación del indicador la DGPS cuando en realidad se quería decir PNCVFS, considerándose en la evaluación esta salvedad. Para analizar el grado de cumplimiento entendemos que Área de igualdad se refiere a DGM y Área Violencia se refiere al Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual.

Según los datos recibidos durante el proceso de evaluación, se constata que han participado en el proceso de formación un total de 25 personas (11 del área de violencia y 12 del área de igualdad de oportunidades), que podemos ver en el cuadro siguiente:

Área	Previsto	Realizado	Porcentaje
Violencia	24	11	45.8%
Igualdad	13	12	92.3%
Total	37	23	62.16%

Por lo que podríamos decir que el 62,16% del personal de la DGM y PNCVFS ha participado en las capacitaciones realizadas. Durante las entrevistas realizadas a este grupo de especialistas se les ha preguntado sobre su grado de utilización en su trabajo diario y todas afirman haber fortalecido sus capacidades y utilizar las herramientas que se le han presentado o metodologías para las que han sido adiestradas.



### Resultado 3

*Estrategias y materiales de comunicación sobre equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer diseñados, producidos y transferidos [a funcionarios/as, autoridades y a sociedad civil organizada].*

Este resultado se ha vinculado con la generación de documentos que favorecieran la comprensión de determinados conceptos y lineamientos favorecedores de una adecuada comunicación. Para ello se diseñó y publicó un plan de comunicaciones.

Se han elaborado cuatro manuales después de un proceso de validación con el personal de las regiones y del MIMDES y un video sobre las políticas de igualdad de oportunidades dirigido a autoridades:

- Manual mensajes claves con enfoque de género
- Manual para uso de lenguaje no sexista
- Guía Básica sobre hostigamiento sexual
- Manual de mensajería y vocería de gestión de la comunicación para la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.

Para la transferencia del plan de comunicaciones y materiales a autoridades, funcionario/as y sociedad civil organizada de las regiones, se han realizado los siguientes talleres:

Piura	Nº participantes
3 Talleres de sensibilización y capacitación con periodistas	33
2 Talleres sobre conceptos básicos de género, lenguaje inclusivo y mensajes claves	40
1 Taller sobre hostigamiento sexual	40
2 Jornadas con comunicadoras en temas de género y lenguaje inclusivo y no sexista	67
Total	180

Otra de las líneas desarrolladas ha estado vinculada a la lucha contra la violencia de género a través del apoyo a las campañas de sensibilización anuales contra la violencia de género,



la creación de una Red virtual de investigación en violencia de género (REDIM-PNCVFS) que actualmente está en fase de implementación y conexión con el portal del MIMDES.

Se han apoyado programas de sensibilización sobre la igualdad de género como los actos de conmemoración del 8 de marzo, tanto a nivel nacional como regionales y se han elaborado materiales para su difusión.

Se ha realizado la Videoconferencia "Avances en la implementación de políticas nacionales y regionales de igualdad de oportunidades y equidad de género" y se ha apoyado las iniciativas Hecho por Mujeres y Buenas Prácticas destinadas a difundir y reconocer los emprendimientos de las mujeres y las buenas prácticas a favor de los derechos de las mujeres de las instituciones públicas y privadas.

También se hizo un trabajo de sensibilización con los medios de comunicación: los manuales fueron presentados a los medios de comunicación y periodistas aliados en las regiones de Piura y Loreto. En Puno y Apurímac se desarrollaron foros para difundir las políticas entre lideresas y comunicadores.

Se contempló la posibilidad de publicar la "Guía para el tratamiento de la Violencia de Género desde una perspectiva de género en los medios", que finalmente no fue publicada en el marco del proyecto.

Igualmente, se están elaborando (pendiente de finalizar) los tres cursos de aprendizaje interactivo comentados en el R.2, sobre hostigamiento sexual, violencia de género y la ley de igualdad de oportunidades.

Estos cursos inicialmente previstos dentro del marco de acción para el logro del resultado 3, pueden entenderse como parte del proceso de capacitación diseñado en el resultado 2, ya que no sólo tiene como grupo receptor colectivos de la sociedad civil sino que finalmente se está buscando institucionalizar estos cursos de inducción para todo el personal funcionariado de los sectores y gobiernos, por lo que incidiría positivamente en una mayor concienciación e información sobre estas temáticas en los mismos.



### **IOV.3.1. Plan de comunicación sociocultural transferido a gobiernos regionales y locales y a lideresas de organizaciones de Piura y Loreto**

Se ha realizado el plan comunicacional previsto y su validación en las regiones. Se han realizado talleres para su difusión y su utilización de forma adecuada en Loreto y Piura.

Según las entrevistas realizadas, el plan y las guías elaboradas son conocidos por todos los agentes implicados.

Se está en proceso de llegar a un acuerdo con el organismo competente que se encarga de realizar la formación al funcionariado, para que incluya éstos como parte del plan formativo anual.

Sin poder valorar el uso de todos estos productos, se puede decir que a priori, se ha conseguido realizar las actividades previstas y existen herramientas para ser utilizadas en el trabajo diario de todo el personal relacionado con estos temas.

### **IOV. 3.2. Suscripción de actas de compromiso para implementación del plan**

No se ha encontrado nada en relación a este indicador, y desaparece en los POAS, comunicándonos la persona responsable del seguimiento del proyecto, que se retiró de la matriz inicial al no considerarse válido.

Este resultado ha contribuido a una adecuada visibilidad del proyecto al ser material publicado y difundido y que respeta las normas establecidas en la cooperación internacional. Así, durante la visita a terreno se ha podido constatar a través de las entrevistas realizadas y la revisión de los materiales publicados, que se ha cumplido los acuerdos institucionales sobre el uso de logotipos de las entidades financieras y ejecutoras del proyecto y se conoce por parte de todos los grupos beneficiarios el papel que cada una de ellas realiza en el mismo.

En los gobiernos regionales, se conoce y se valora positivamente la implicación de la cooperación española en el proyecto, su compromiso tanto económico como técnico en promover acciones para la disminución de las brechas de género y es reconocida por otros proyectos anteriores.



Igualmente todo el personal implicado reconoce el papel del Ministerio de la Mujer como ente rector de las políticas a favor de la igualdad entre hombres y mujeres y del papel que deben de acometer para la real institucionalización de las mismas en los sectores y gobiernos regionales.

Las personas entrevistadas con perfil político de la administración local y/o regional, claramente reconocen el papel de cada organismo (cooperación española, MIMDES y gobierno regional) en la implementación de las políticas a favor de la mujer.

### **4.3.2 Sostenibilidad y Apropiación**

Al ser un proyecto de fortalecimiento institucional dirigido a un ministerio, es altamente difícil separar el análisis de los criterios de sostenibilidad y apropiación del mismo, ya que ambos pasan por el papel que asuma tanto el propio MIMDES como el resto de agentes implicados (sectores y gobiernos regionales) en el futuro sobre muchos de los resultados obtenidos.

Si bien la sostenibilidad nos permite valorar la capacidad que tiene el proyecto (o los resultados obtenidos) para mantenerse una vez finalice la ayuda externa, en este caso, está relacionada directamente, con la apropiación que se realice de éstos (grado de compromiso con las políticas públicas de igualdad de género por parte de los gobiernos regionales y del resto de sectores del gobierno nacional). Se realiza el análisis, de forma separada, pero teniendo en cuenta esta observación y por lo tanto, pudiéndose dar que las causas o motivos que pueden asegurar este proceso de continuidad de los logros conseguidos a corto plazo en el futuro sean aplicables a ambos criterios de evaluación.

### **Viabilidad-Sostenibilidad**

Si consideramos que en este apartado valoramos: 1. Mecanismos de transferencia de los activos generados por las intervenciones, 2. Capacidad de los grupos beneficiarios para mantenerse en funcionamiento, 3. Procedimiento para cubrir los costes de mantenimiento de los activos del proyecto una vez terminada la ejecución, 4. Capacidad de la/os beneficiaria/os para manejar los conocimientos transferidos, 5. Existencia de implicación real de las personas beneficiarias en el mantenimiento de los activos generados, podemos decir:



Desde el punto de vista técnico, el objetivo específico, las políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer institucionalizadas y transversalizadas a nivel local y regional, han comenzado a cumplirse y orientado a su viabilidad:

- Se han aprobado nuevos planes y normativas tanto a nivel nacional como regional orientadas a promover la igualdad de género y contra la violencia hacia la mujer que deben ser cumplidos. Si bien el gobierno peruano es muy proclive a la aprobación y promulgación de leyes y planes, la aplicación de éstas así como la dotación de recursos humanos y económicos para su cumplimiento no se produce en la misma medida. La aprobación de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. Ley N° 28983, el Decreto Supremo n° 037 y el compromiso de desarrollo por parte del gobierno del PLANIG y el PNCVFS a través de su aprobación, será el marco idóneo para la continuidad de las políticas de igualdad de género.
- La transferencia de algunas intervenciones ya se ha producido y son los propios grupos beneficiarios y organismos institucionales quienes han empezado a asumirlas: La aprobación de los Planes Regionales de Igualdad de Oportunidades en tres de las regiones de intervención del proyecto debe asegurar un trabajo real hacia la igualdad de género y la sostenibilidad de ésta en las regiones.
- En Piura, la decisión del gobierno regional a través de la Gerencia de Desarrollo Social de reconvertir el Observatorio de Género en una Unidad de Igualdad, afianza su compromiso de continuar trabajando en esta línea de intervención.
- Las capacidades para asegurar un buen conocimiento y un adecuado enfoque metodológico para el trabajo hacia la promoción de la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres en el gobierno peruano tanto nacional y regional se han dado entre un gran número de personas responsables de poner en marcha este tipo de políticas y programas. El hecho de no haber podido valorar toda la capacitación impartida y el nivel de aprendizaje – apropiación del conocimiento por parte de todos los grupos beneficiarios limita este análisis y se recomendará que se continúe trabajando en una mayor profundización del conocimiento pues, como se ha visto en el análisis de resultados, no ha podido ser suficiente para asegurar la institucionalización del enfoque de igualdad de género en todos los grupos necesarios para ello.



- El papel del MIMDES como organismo rector se ha afianzado durante estos años con muchas de las actuaciones realizadas y permite a sus equipos la continuidad como colectivo preparado y fortalecido, que ha asumido/afianzado su cargo y su representatividad ante los gobiernos regionales y ha comenzado a visualizarse ante algunos de los sectores del gobierno.

En cuanto al procedimiento para cubrir los costes de mantenimiento de los activos del proyecto una vez terminada la ejecución, al ser los propios sectores (incluyendo el MIMDES) del gobierno nacional y los gobiernos regionales lo que deben de continuar implementando las políticas y normativas aprobadas, va a depender en gran medida, del proceso de apropiación de las mismas, es decir de su grado de compromiso ante ellas y por lo tanto de incorporarlas a su presupuesto general de forma anual.

Para lo/as informantes consultado/as, el apoyo de la cooperación española ha sido clave para el diseño y formulación de dos instrumentos que orientarán las políticas de igualdad de género en el país en los próximos años: el PLANIG y el PNCVFS; además, si tenemos en cuenta que el proyecto se ha diseñado y gestionado directamente por el Gobierno Peruano y por tanto es beneficiario de los resultados y aprendizajes vertidos por el mismo, esto podrá ser un aval para la continuidad y viabilidad de las políticas surgidas en el marco del proyecto.

Un factor importante para la sostenibilidad es que la cooperación española ha facilitado que tanto el PLANIG y el PNCVFS se diseñaran a través de amplias consultas, que ha permitido que los documentos incluyan numerosas propuestas de diferentes sectores y de la sociedad civil con lo que se ha logrado un importante grado de concertación.

## Apropiación

Sin conocer los cambios que provoque el nuevo PLANIG (pendiente de aprobación) entendemos que puede convertirse en un instrumento que fortalezca la rectoría de MIMDES pues desarrolla una estrategia basada en la responsabilidad de los sectores para el desarrollo de las acciones dirigidas a eliminar las brechas de género.

Las estrategias tanto de lucha contra la violencia hacia las mujeres como de igualdad de género no son competencia de un sector del gobierno, el MIMDES. Son políticas que afectan



y deben ser asumidas por todos los sectores del gobierno y todos los niveles del estado, a la vez que se desarrolla una necesaria colaboración y diálogo con la sociedad civil. En este ámbito los resultados del proyecto han sido más débiles.

A pesar del fortalecimiento de las capacidades del MIMDES, aún tiene una limitada incidencia en los sectores, esto de alguna manera es un riesgo, pues las políticas para la igualdad de género formuladas por el proyecto a través de los instrumentos previstos, prevén la corresponsabilidad del conjunto del Estado y en todos sus niveles.

Se ha podido constatar a través de informantes claves y de documentos, que los diferentes sectores del gobierno no conocen cuestiones fundamentales sobre la igualdad de género. Habiéndose desarrollado algunas herramientas conceptuales y programas formativos, son insuficientes para que en sus ámbitos competenciales asuman las responsabilidades que les encomiendan las normas y los planes para impulsar la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Un reto muy importante que el MIMDES debe afrontar para conseguir que todas las regiones tengan presente en su trabajo la igualdad de género será modificar la cultura organizacional instalada en la administración pública peruana que, según afirma una persona entrevistada, *“ven la igualdad como algo abstracto hasta el punto de desestimar un proyecto presupuestario destinado a la prevención de la violencia o la igualdad entre mujeres y hombres por considerar que no se puede operativizar en indicadores de gestión o presupuestos”*.

El camino iniciado por el proyecto a través del diseño de herramientas y de formación en aquellos sectores en los que se ha encontrado mayor sensibilidad puede permitir un aprendizaje para extender al resto de sectores, así como puede contribuir a eliminar las resistencias existentes y a la apropiación de las políticas e instrumentos desarrollados.

Resistencias que son evidentes en el Ministerio de Economía y Finanzas, que si bien ha aprobado la guía realizada para elaborar proyectos con enfoque de género en el marco del SNIP, según las entrevistas realizadas, su implicación en su elaboración así como su utilización está siendo muy limitada.

Como ya se ha señalado en varios apartados del informe, el trabajo con los sectores ha sido el que presenta un menor grado de resultado inmediato, en cuanto que ha sido el grupo



beneficiario con menor participación y en que la medición de indicadores objetivamente verificables es muy limitada: no se han realizado acuerdos y compromisos con ningún sector en que se refleje la asunción para incorporar la perspectiva de género de forma inmediata, aunque el hecho de haber participado 18 sectores a través de la Comisión Multisectorial en todos los procesos de diseño de los planes nacionales y sus correspondientes consultas y en la validación de procedimientos e instrumentos puede en cierta medida, asegurar un futuro compromiso hacia la misma.

Además de coexistir varias iniciativas en el país llevadas a cabo por otros organismos o entidades como ONU MUJERES, UNFPA y otras de la sociedad civil como Manuela Ramos, o el grupo Género y Economía para diseñar una estrategia que permita obtener unos presupuestos públicos sensibles al género, hasta el momento de la evaluación, se ha constatado que ninguna ha obtenido el resultado esperado, motivado por las resistencias del Ministerio de Economía y Finanzas.

El sector que parece tener (al ser el único con el que se pudo tener una entrevista con una representante del mismo) una mayor voluntad para comenzar a introducir cambios en su política es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Se pudo constatar el envío de una circular interna para el uso del lenguaje no sexista, recogida de datos segregados por sexo y pequeños avances en esta área, aunque según la persona entrevistada, los cambios están en una etapa muy incipiente y se necesita un largo trabajo para ir cambiando tanto las resistencias de algunos grupos directivos como del personal funcionariado; la necesidad de un apoyo constante y acompañamiento para ello sigue siendo una prioridad.

Por lo tanto podemos decir, que si bien se considera que el proyecto ha facilitado una mejora en las políticas actuales y ha servido para dar a conocer y difundir la necesidad de compromisos por todos los agentes del gobierno, existen claras resistencias al cambio por parte de la gran mayoría de los sectores contactados durante la ejecución del mismo, y que su efecto hasta el momento ha sido muy bajo, pero sí se ha iniciado el trabajo y se están poniendo los mecanismos y los procesos de incidencia para ello.

Se observa una mayor apropiación en las políticas relacionadas con la prevención y lucha contra la violencia de género donde los sectores presentan un mayor nivel de compromiso e incidencia a través de las comisiones intersectoriales.



La implementación y monitorización del PNCVFS ha abierto un camino de trabajo tanto en los sectores del gobierno como en los niveles regionales y locales, así como en la sociedad civil. Han conseguido impactar en la opinión pública y atender la violencia como un problema cuya dimensión debe ser abordada desde el ámbito público, pues su dimensión desborda el ámbito privado en el que injustamente ha sido delimitado durante siglos.

Este cambio así como los aprendizajes adquiridos en el diseño, implementación y seguimiento del Plan permitirá que en el futuro se continúe trabajando en la prevención de la violencia y la atención a las víctimas hasta alcanzar la desaparición de esta lacra.

El proyecto ha propiciado a través de la colaboración del MIMDES con las autoridades regionales el impulso de diversas acciones. Así se ha logrado la aprobación de ordenanzas regionales que promueven la lucha contra la violencia hacia las mujeres y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la aprobación de Planes de igualdad.

Se han incorporado a los planes concertados regionales lineamientos en relación a la igualdad de género y se han desarrollado otras actuaciones descritas en apartados anteriores destinadas a fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales de Piura, Loreto, Puno y Apurímac.

Este conjunto de intervenciones con los gobiernos regionales sin duda apoyan la sostenibilidad de las políticas de igualdad al demostrar una apropiación de las mismas, sin embargo, los gobiernos regionales priorizados en el proyecto han tenido una sensibilidad relativa en relación a estas políticas.

Así, la investigación en el trabajo de campo ha concluido que no existe un personal destinado en exclusividad a las políticas de igualdad en los gobiernos, ni existen mecanismos o departamentos que se encarguen de ellos; caso excepcional es el de Piura que está en proceso de iniciar una unidad para la igualdad de género como se ha señalado en viabilidad, y que permite prever una clara continuidad-apropiación de los resultados obtenidos a través de la creación del observatorio de género y las capacitaciones dadas a su personal.

Las Gerencias de Desarrollo Social, responsables de las políticas de desarrollo social, igualdad de oportunidades y lucha contra la pobreza, son las que han acogido estas políticas de igualdad de género y lucha contra la violencia hacia las mujeres, pero a todas luces necesitan fortalecer sus capacidades en materia de igualdad, así como tener más capacidad



de influencia en el resto de gerencias y dotarse de recursos técnicos y humanos para realizar esta función.

Las regiones analizadas tienen recursos económicos para llevar adelante las políticas de igualdad, pero deben priorizar sus programas presupuestarios e incluir la perspectiva de igualdad de género en los mismos.

Por otra parte, la generación de espacios participativos institucionalizados en las regiones destinadas a la concertación con la sociedad civil en relación a la defensa de los derechos de las mujeres, como son los Consejos Regionales de la Mujer o las mesas de concertación contra la violencia hacia las mujeres, son instrumentos muy válidos que pueden contribuir en el futuro a impulsar estas políticas, llevando a la agenda política las propuestas de las organizaciones de mujeres.

Por lo tanto, se puede decir que, aunque se han dado claras resistencias en algunos sectores y en menor medida en los gobiernos regionales hasta el momento, la aprobación del PLANIG (prevista para el mes de abril) y del PNCVHM compromete a todos los niveles del gobierno a trabajar hacia la consecución de la igualdad de género y esto dará el nivel de apropiación necesario para su cumplimiento, al igual que la aprobación de los PRIOS y ordenanzas relacionadas en los gobiernos regionales.

### **4.3.3 Alineamiento**

Con respecto a este criterio destacar que en el proceso de descentralización que vive el país, el Gobierno Peruano es consciente de las dificultades que tienen los gobiernos regionales para desarrollar políticas de igualdad de género y contra la violencia de forma eficaz y la contribución de la cooperación española ha podido generar experiencias y buenas prácticas aprovechando sinergias con otros donantes que se alinean y pueden mejorar la capacidad para formular y aplicar políticas públicas de igualdad de género más eficaces en el futuro.



# 5

## CONCLUSIONES GENERALES DE LA EVALUACIÓN

### 5.1 EN RELACIÓN CON LA PERTINENCIA Y COHERENCIA DE LAS ACCIONES. ANÁLISIS DE DISEÑO

#### FORTALEZAS

- El proyecto evaluado está inserto dentro del plan de cooperación puesto en marcha por la AECID y la APCI para el periodo 2007-2012 y cumple con el compromiso del gobierno peruano en general y en particular del MIMDES de mejorar y fortalecer sus planes para disminuir las desigualdades de género y luchar contra la violencia hacia las mujeres.
- El proyecto evaluado se sitúa claramente entre las prioridades de la AECID, tanto en lo que hace referencia al área de intervención como en su temática y en la tipología de los grupos beneficiarios. Responde además a una concepción estratégica de intervención basada en el desarrollo y el fortalecimiento institucional.
- El proyecto presenta una adecuada coherencia por lo que puede promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y contribuir significativamente a la institucionalización de las políticas de igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres en el conjunto del estado.
- Todas las estrategias diseñadas y utilizadas son necesarias para favorecer la implementación y asunción de políticas de igualdad de género en todos los niveles de gobierno.
- El diseño del proyecto en cuanto a la inclusión de dos instrumentos de planificación fundamentales (PNCVHM y PLANIG) y el fortalecimiento de capacidades a través



de la formación y del diseño de instrumentos ha permitido responder a las necesidades del MIMDES en su rol rector.

- Los objetivos de las intervenciones y los resultados esperados que se pretendían se encuentran directamente relacionados con necesidades sentidas por las instituciones de destino y/o con los problemas detectados en la identificación.
- La existencia de la Mesa de Género de la Cooperación Internacional en Perú - MESAGEN ha posibilitado alcanzar unos buenos niveles de armonización entre otros donantes y la Cooperación Española en relación con los temas de igualdad de género. Esto puede o podrá complementar los resultados del proyecto.

## DEBILIDADES

- Las incidencias en el diseño del proyecto han venido motivadas por la búsqueda de consenso del equipo que participó en el diseño intentando incluir todas las necesidades detectadas, a priori factor positivo, pero que ha tenido ciertas repercusiones durante la ejecución del mismo. Un ejemplo es la falta de definición clara del rol de los sectores del gobierno como grupo meta y las diferencias sobre los resultados previstos en relación a los gobiernos regionales.

## 5.2 EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS Y MUTUA RESPONSABILIDAD. ANÁLISIS DE PROCESO

### FORTALEZAS

- En cuanto a nivel de confianza, la relación entre el MIMDES y AECID es adecuada, lo que ha facilitado el trabajo diario. En la misma línea, existe un potencial de trabajo conjunto positivo al contar con una voluntad de continuar con la colaboración.
- Los cambios de equipo y enfoques dentro del ministerio y los problemas que han ido acaeciendo relacionados con este aspecto, han sido solventados gracias a que AECID y MIMDES han ido estableciendo mecanismos para la toma de decisión que ha permitido no sólo cambiar actuaciones sino ampliar plazos y compromisos anuales que hubieran hecho inviable su cumplimiento inicial (capacidad de enfrentar estas situaciones).



- Se han generado relaciones fluidas y normalizadas de colaboración y coordinación entre distintos agentes de los gobiernos regionales y de los sectores del gobierno nacional.

## DEBILIDADES

- Considerando que los mecanismos de coordinación y de gestión previstos han sido adecuados, los mecanismos de seguimiento y monitoreo han presentado algunas limitaciones. El proyecto inicial tenía previsto reuniones semestrales para el seguimiento y evaluación, pero éstas no se han llevado a cabo con la periodicidad prevista.
- Si bien se ha favorecido una constante coordinación entre las partes implicadas, se observa que en los espacios de decisión sobre las metas a alcanzar y las acciones a realizar, han estado presentes AECID y MIMDES pero no los sectores o la sociedad civil.

## 5.3 EN RELACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN Y COBERTURA. ANÁLISIS DE PROCESO

### FORTALEZAS

- La ampliación del proyecto a cuatro regiones ha permitido contrastar el trabajo iniciado en las mismas, tener un mayor conocimiento de las realidades del país y aprovechar la experiencia desarrollada por otros organismos financiadores en materia de igualdad de género en el proceso de descentralización.
- La participación activa de mujeres con realidades múltiples (mujeres afrodescendientes, de diversas culturas, mujeres víctimas de terrorismo, etc.) en el diseño de programa, actuaciones, foros, estudios, etc., ha permitido incorporar un enfoque de diversidad.



## DEBILIDADES

- La falta de inclusión de algunos grupos beneficiarios en el proceso inicial de diseño del proyecto, probablemente, haya sido uno de los déficits más destacables y que ha afectado al nivel de participación y cobertura del proyecto.
- El trabajo con los sectores ha sido limitado por las propias resistencias encontradas en los mismos y la falta de claridad como grupo meta en la matriz de planificación.
- No se ha podido constatar un trabajo continuado en el ámbito local quedándose absorbido por los esfuerzos en el ámbito regional.
- Si bien el énfasis del proyecto ha estado puesto en el fortalecimiento de las capacidades de las autoridades y funcionarios regionales, en la identificación de modelos de intervención en los ámbitos subnacionales y en la creación de las políticas nacionales a difundirse en todos los sectores del Estado, entendemos que fue un error no contar con los sectores de forma más activa.

## 5.4 EN RELACIÓN CON LA EFICIENCIA. ANÁLISIS DE PROCESO

### FORTALEZAS

- El modelo de gestión implementado ha permitido hacer una gestión participativa que no siempre se puede lograr en la gestión pública. La alta valoración del equipo está motivada por la capacidad de integrar a gran parte de las técnicas del MIMDES en la ejecución del proyecto, así como a la efectividad de las gestiones realizadas.
- La capacidad de flexibilidad de ambos organismos ha asegurado en algunos momentos la eficiencia del proyecto.

### DEBILIDADES

- La temporalización de las actuaciones inicialmente han sido adecuadas para asegurar su realización. La incorporación de nuevas actuaciones (Hecho por mujeres, Agenda para la igualdad, etc.) a petición de la dirección del MIMDES



ha incidido en el uso de los tiempos y en algunos casos en la coherencia entre las mismas al no seguir una ruta estratégica crítica como es el caso de la actividad denominada "Hecho por Mujeres", que si bien es importante como acto de reconocimiento hacia las mujeres no está relacionada claramente con ninguno de los resultados del proyecto.

## 5.5 EN RELACIÓN CON LA EFICACIA. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### FORTALEZAS

- El proyecto tiene el valor añadido de contribuir al fortalecimiento de la institución más relevante en el campo de elaboración y construcción de políticas y normativas que promuevan la real igualdad entre hombres y mujeres propiciando a través de las asistencias técnicas (consultorías) y la formación, un aumento muy significativo de conocimientos y la apropiación de éstos por partes de las trabajadoras y trabajadores de los dos departamentos del ministerio más significativos para ello, y facilitando que puedan ponerse sobre la mesa aspectos de reflexión sobre planes estratégicos, modelos de evaluación, agendas de trabajo propias, etc., consolidando este modelo de trabajo y sus posibles ventajas.
- Por lo tanto, el proyecto ha fortalecido al MIMDES en la medida que ha fortalecido sus capacidades y se ha dotado de herramientas, desarrollo normativo e instrumentos de planificación de las políticas de igualdad de género y lucha contra la violencia hacia las mujeres.
- Podemos decir que los resultados se han alcanzado en diferente nivel, pero sí se ha logrado iniciar un proceso de mejora para implementar políticas hacia la igualdad de género y contra la violencia hacia la mujer.
- Han sido mostradas discriminaciones múltiples que recaen sobre determinados grupos de mujeres, a través de la realización de estudios y análisis de datos estadísticos que permitirán incorporar un enfoque múltiple a las políticas para la igualdad de género.
- El proyecto ha permitido reforzar y mejorar los procesos ya iniciados para el diseño del PNCVHM, logrando ampliar las consultas en su fase de elaboración, con lo que se ha mejorado la calidad de la estrategia abordada.



- La implementación del PNCVHM implicando a operadores claves frente a la violencia contra las mujeres como Justicia o Salud puede abrir un camino de Buenas Prácticas en el trabajo intersectorial.
- Se ha contribuido a la mejora de las capacidades a través de guías, nuevos procedimientos, talleres de formación, etc. y se han explorado nuevas estrategias con el diseño de herramientas digitales de formación que presentan amplias posibilidades de uso de cara al futuro.
- La comunicación y difusión del proyecto se ha focalizado en la publicación y difusión de los productos elaborados. En este sentido se ha avanzado mucho en un mayor conocimiento conceptual sobre la igualdad de género, contra la violencia de género, y especialmente sobre el hostigamiento sexual y el uso del lenguaje inclusivo.

## DEBILIDADES

- El proyecto, si bien en gran medida ha coincidido con los objetivos del MIMDES, también es cierto que no siempre ha conseguido hacer coincidir ambas agendas. Este desfase motivado por los cambios de equipo ha ralentizado la gestión del proyecto y ha creado en ocasiones una doble programación que, lejos de fortalecer, ha podido generar problemas de coordinación.
- La contribución a la mejora de las capacidades en las regiones, en los medios de comunicación así como las realizadas en algunos sectores, son un camino aún incipiente e insuficiente para que puedan asumir las competencias que el proceso de descentralización y la estrategia de enfoque de género les asigna.
- La implementación de Observatorios de Género, cuyas funciones previamente no han sido delimitadas y otorgándoles otras funciones a las que habitualmente se le reconocen a los observatorios, ha puesto de manifiesto la falta de un modelo claro de cómo intervenir en las regiones.
- Los instrumentos y las estrategias que está utilizando el MIMDES para incidir en los sectores del gobierno y en las regiones con la eficacia que debiera, han sido insuficientes hasta la fecha.



- Los equipos que trabajan en la actualidad en las regiones, en alguna medida se han beneficiado de la capacitación, pero ésta es insuficiente para penetrar en las áreas de gerencia o planificación necesarias para la implementación de los PRIOS dadas las resistencias en el nivel político.
- En cuanto a los sectores, si bien el MIMDES parece haberse fortalecido en sus conocimientos y manejos de conceptos y herramientas, ciertamente no ha conseguido extenderse a otros sectores del gobierno nacional. Incluso dentro de las otras áreas competenciales del propio MIMDES.
- Se ha quedado sin realizar los protocolos relativos a la atención a la violencia hacia las mujeres que además de fortalecer las capacidades mejorarían la calidad de la atención de los distintos operadores a las víctimas de violencia de género.

## 5.6 EN RELACIÓN CON LA VIABILIDAD. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### FORTALEZAS

- Prácticamente todo el personal entrevistado contratado por el MIMDES, gobierno regional o asistencias técnicas como en el caso de las regiones, afirma haber fortalecido sus capacidades y utilizar las herramientas que se le han presentado o metodologías para las que han sido adiestradas.
- El proyecto ha permitido formular nuevos instrumentos de planificación para el trabajo a favor de la igualdad de género y la lucha contra la violencia hacia las mujeres y se encuentra una mejor predisposición institucional para poner en marcha los mecanismos de seguimiento y valoración del mismo.
- El proyecto, a pesar de las limitaciones expuestas, tiene solidez desde el punto de vista técnico y con infraestructuras de apoyo. El personal del MIMDES está especialmente motivado y con disposición de abordar nuevas iniciativas.



## 5.7 EN RELACIÓN CON LA APROPIACIÓN. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### FORTALEZAS

- La aprobación del PNCVHM y la elaboración del PLANIG ponen de manifiesto la voluntad del gobierno peruano en desarrollar mediante sus políticas los logros alcanzados hasta la fecha, comprometiéndose con su aprobación a movilizar recursos económicos y humanos, aglutinar distintos sectores de la sociedad civil y modificar la cultura organizacional para alcanzar los objetivos y metas fijados en los mismos.
- La aprobación de ordenanzas regionales para poner en marcha las políticas a favor de la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres ha puesto en evidencia la apropiación de algunos de los resultados obtenidos durante este proyecto.

### DEBILIDADES

- Las personas entrevistadas han valorado muy positivamente la labor de las técnicas contratadas en las regiones, pero el tiempo de trabajo ha sido insuficiente para que las instituciones estuvieran capacitadas para asumir esa tarea, por lo que puede incidir en una falta de apropiación.
- Son muy favorables los instrumentos de concertación generales en el marco del proyecto especialmente en las regiones, como son las mesas de concertación contra la violencia o los Consejos Regionales de la Mujer, pero no pueden asumir el rol ejecutivo que tiene que ejercer el gobierno. Se corre el riesgo especialmente en las mesas de concertación contra la violencia hacia las mujeres, que los gobiernos dejen recaer toda la responsabilidad en las mismas.
- La ubicación de la unidad de gestión del proyecto en la DGM ha provocado que el nivel de apropiación en relación con el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS) haya sido desigual. Si bien es cierto que el proyecto no buscaba mejorar la comunicación entre ambas instancias, se ha perdido una oportunidad de fortalecer los necesarios vínculos entre los mismos.



## 5.8. EN RELACIÓN CON EL ALINEAMIENTO. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### FORTALEZAS

- Ha supuesto una buena experiencia de la AECID en el programa de Género y Desarrollo incluido en el PCHP, reforzando la orientación hacia el cumplimiento de los principios de la Declaración de París.
- El proyecto era y es acorde al desarrollo normativo estatal, regional e internacional.



# 6

## LECCIONES APRENDIDAS

- 1.- La cooperación entre AECID Y MIMDES ha resultado trascendente para el fortalecimiento de capacidades de su rol rector contribuyendo a mejorar su gestión como organismo orientador de la política de igualdad de género.**

Es conveniente promover acciones para fortalecer las capacidades institucionales tanto a nivel central como regional del estado peruano que, además de apoyar las políticas de igualdad, contribuyen a la profundización de la descentralización del Estado. A través de este proyecto se han realizado esfuerzos conjuntos tanto en las formulaciones de las políticas como en la gestión de las capacidades institucionales del MIMDES.

Esta primera experiencia de trabajo entre AECID y MIMDES como contraparte, suministra un amplio elenco de experiencias sobre los proyectos de fortalecimiento institucional en el campo de la igualdad de género, que previsiblemente pudieran ser abordados con nuevas colaboraciones entre instituciones públicas, en particular la propia AECID aprovechando así estas experiencias derivadas de sus subvenciones (retroalimentación y mejora).

Con ello, esta experiencia puede dar pistas metodológicas aplicadas al fortalecimiento de los mecanismos para el adelanto de las mujeres cuya competencia en el Perú la asume el MIMDES.



- 2.- La promoción de la igualdad de género requiere de un organismo fuerte que pueda ejercer la rectoría de las políticas de igualdad no sólo por las acciones propias que le son encomendadas por las leyes competentes en materia de igualdad sino para involucrar a los diferentes sectores del gobierno, los gobiernos regionales y locales y la sociedad civil, dado el nivel de resistencias existentes.**

La experiencia del proyecto ha demostrado que a pesar de las normas aprobadas en materia de promoción de la igualdad de género que otorgan competencias tanto a los sectores, como a las regiones, existen obstáculos y resistencias para llevarlas adelante. Por ello es necesario que el MIMDES sea visto como un organismo con verdadero liderazgo político para articular las políticas de igualdad en el país.

En este sentido el proyecto ha proporcionado sensibilización y fortalecimiento de las capacidades de las autoridades y equipos técnicos para el cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades, herramientas de planificación y monitoreo, la transferencia de conocimientos y herramientas, etc., que nos permiten mirar hacia adelante con esperanza, pero que implicarán de cara al futuro inmediato para el MIMDES el desarrollo de capacidades para realizar el seguimiento, la planificación y la gestión del conocimiento que se generará en las regiones y sectores el gobierno con el fin de extender las mejores prácticas.

- 3.- Los avances que se producen en materia de igualdad son sensibles a los cambios políticos, por ello, tanto a nivel estatal como regional, la apropiación del principio de igualdad así como de las responsabilidades que conlleva son muy relevantes.**

Los diferentes cambios de responsables políticos/as y de enfoques pueden provocar alargamientos de los cronogramas, alteración de los objetivos y prioridades.

El proyecto no contemplaba un análisis exhaustivo de riesgos, necesario ante los múltiples cambios de los equipos gestores que se presentan de forma habitual en las diferentes legislaturas o gobiernos. Pero la experiencia ha demostrado que los equipos técnicos fortalecidos en sus capacidades y, con gran esfuerzo, pueden ayudar a neutralizar los cambios permitiendo, aunque más lentamente, seguir una ruta coherente previamente diseñada.

El proyecto nos ha mostrado que la baja participación de los sectores y de los gobiernos regionales en el proceso de identificación y formulación ha podido incidir negativamente en el proceso de corresponsabilidad y/o apropiación final de algunos de sus componentes.



#### **4.- Las estrategias hay que diseñarlas adaptadas a la realidad de cada contexto y conjuntamente con los grupos destinatarios y /o beneficiarios.**

De la intervención desarrollada en las regiones se extraen experiencias que en el futuro pueden contribuir a institucionalizar las políticas de igualdad de género de forma más eficaz.

El proyecto ha demostrado que no existen recetas únicas que puedan ser extendidas a todos los ámbitos regionales. Es necesario tener en cuenta las diferencias socio-culturales y la cultura organizacional de género política en cada espacio de intervención para adaptar las mejores prácticas y estrategias a dichos contextos.

#### **5.- Es indispensable un trabajo continuado entre MIMDES y el resto de los sectores, para desarrollar protocolos y procedimientos que permitan la incorporación del enfoque de género y el pleno cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades.**

Además de las transferencias de herramientas y del fortalecimiento de las capacidades desarrolladas, la experiencia he demostrado que vislumbrar los resultados requiere de un trabajo continuado a medio y largo plazo, teniendo en cuenta que intervienen un conjunto de factores internos y externos de difícil control, por lo que es fundamental mantener la capacidad de adaptación, flexibilidad e innovación de manera permanente y realista.

#### **6.- La transferencia de competencias y la promoción de la transversalización hacen que el monitoreo y la evaluación adquieran mayor importancia.**

Es importante que los proyectos incorporen sistemas de recojo de información con el fin de dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Los mecanismos de gestión y seguimiento establecidos durante la ejecución del proyecto, presentaron déficit en la recogida de información tanto a nivel técnico como económico que influyen en el análisis de eficacia y eficiencia.

El proyecto desarrollado además refuerza la descentralización de las políticas de igualdad y esto conlleva un seguimiento exhaustivo de los procesos políticos; en este sentido es necesario establecer sistemas de recogida de información que permitan hacer un seguimiento a los indicadores establecidos.



**7.- La definición de los grupos meta así como el rol que estos deben jugar en los proyectos es clave para el éxito del mismo.**

El proyecto no determina el papel de la sociedad civil, si bien aparece en la definición del R.3 como receptor de las estrategias y materiales de comunicación sobre equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia la mujer, no queda clara su participación en el mismo. Lo mismo ocurre con los gobiernos locales, ya que se fijan como grupo meta tanto en los objetivos y resultados, pero no así en la cuantificación de la población meta ni en los indicadores.

**8.- Es imprescindible la buena relación entre las instituciones implicadas y el establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación adecuados en la cooperación al desarrollo.**

La estrecha coordinación y acuerdos entre la AECID y el MIMDES así como la capacidad demostrada para adaptarse a los cambios y prioridades, sin perder de vista el enfoque de desarrollo, ha permitido importantes avances en las políticas de igualdad de género en Perú.

Por otro lado, es importante que dicha colaboración se operativice a través de los POAS, integrando explícitamente las actividades del proyecto en el POA institucional de la DGM y el PNCVFS.

**9.- Normas y procedimientos de gestión técnica-administrativa adecuada y flexible, así como equipos de recursos humanos capacitados y motivados, son claves para el cumplimiento de los objetivos de cualquier intervención de cooperación al desarrollo.**

La contratación de un equipo para el proyecto ubicado en las oficinas de la DGM es valorado muy positivamente por todas las personas entrevistadas. Ha sido un elemento facilitador y socializador del proyecto. Esta metodología de trabajo en la que se han compartido espacios, recursos humanos, infraestructuras y conocimientos con un equipo de gestión integrado en el MIMDES ha sido una buena experiencia que ha motivado al equipo en el proceso y desarrollo del proyecto.



**10.- Para asegurar la sostenibilidad de los avances conseguidos en las regiones además del aprovechamiento del fortalecimiento de las capacidades, es necesaria la voluntad política así como la capacidad de las instituciones regionales de diseñar, implementar y dar seguimiento a las políticas de igualdad de género.**

En aquellas regiones en las que el proyecto ha incidido sobre procesos ya puestos en marcha sensibles a la igualdad de género y con voluntad política se han producido importantes avances; los aprendizajes a partir de ellos y de manera conjunta pueden definir elementos que aporten valor a estos procesos y que permitan extraer buenas prácticas de cara a la sostenibilidad.

La apropiación por parte de las regiones de las políticas de igualdad de género es fundamental para su sostenibilidad. El proyecto ha demostrado que la decisión de contratar a personal especializado durante un período corto de tiempo bajo la fórmula de asistencias técnicas por parte de los gobiernos regionales, frena las actuaciones cuando han finalizado las mismas, desapareciendo las intervenciones.

El fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y las alianzas entre estas y las instituciones, como es la experiencia desarrollada por los consejos regionales de la mujer o mesas de concertación, han contribuido a extender las capacidades para institucionalizar la igualdad de género más allá del ámbito institucional; la influencia y exigencia que las organizaciones de mujeres ejercen para el cumplimiento de la leyes y ordenanzas y PRIOS se han mostrado son fundamentales para la sostenibilidad de las políticas de igualdad.

**11.- Aprovechar toda la experiencia adquirida, así como la difusión de los materiales y herramientas reforzará los avances alcanzados.**

Es fundamental dar continuidad al trabajo realizado, consolidando las actuaciones exitosas desarrolladas en todas las áreas, dando énfasis a su institucionalización. Para ello se cuenta con una experiencia en el trabajo intersectorial y regional, así como resultados concretos, materiales y herramientas que se pueden aprovechar para enriquecer nuevas estrategias.



# 7

## RECOMENDACIONES

Estas aportaciones pretenden favorecer el debate entre las partes implicadas (MIMDES y AECID) incluidos todos los grupos metas (sectores del gobierno nacional, gobiernos regionales y sociedad civil) para avanzar en la consecución de sus objetivos y sentar las bases para la mejora de los resultados que se han obtenido hasta el momento.

La gran mayoría de ellas (recomendaciones relacionadas con el diseño y el proceso de ejecución del proyecto) deben de ser tenidas en cuenta tanto por el propio MIMDES como por la AECID para futuras intervenciones similares, especialmente en su proceso inicial de identificación y acuerdos previos con todos los grupos beneficiarios. Las recomendaciones sobre el nivel de resultados, en su gran mayoría requerirán acuerdos entre MIMDES y el resto de agentes implicados, y en ocasiones requerirán gestiones a más alto nivel político, tanto con gobiernos regionales como con el resto de sectores del gobierno nacional, acuerdos que deberán ser llevados a cabo por la alta dirección del MIMDES.

En tal sentido planteamos las sugerencias que se indican.

### 7.1 NIVEL DE DISEÑO

- Es importante tener presente, el nivel de evaluabilidad previo de la intervención en todos sus aspectos a la hora de formular proyectos de desarrollo. Por ello se recomienda mejorar el nivel de evaluabilidad de la matriz de planificación y su coherencia, incluyendo todos los grupos metas e indicadores válidos para medir los resultados esperados y no sólo indicadores de actividades. Igualmente incluir indicadores de proceso y cuantificables a corto y medio plazo y no sólo al final de



una intervención de tan larga duración. Asimismo, mejorar los mecanismos de recogida y sistematización de la información sobre las actuaciones y número de personas beneficiarias, entre otras.

- La pertinencia del proyecto ya ha sido suficientemente avalada, pero se considera que durante la identificación y formulación del proyecto se tenían que haber contado con la opinión de todos los grupos beneficiarios en la misma, a fin de fortalecer una estrategia dirigida al objetivo de la consecución de la igualdad de género, puesto que dirigirse al mismo conlleva además de una alta concienciación y capacitación, cambios relevantes que afectan a procesos y procedimientos en la administración pública.
- Diseñar las acciones dirigidas a las regiones conjuntamente con ellas e implementar las estrategias y actuaciones en función de las posibilidades reales de cada una de ellas.
- Analizar si las intervenciones que tienen éxito en una región, se pueden trasladar a otras y cómo puede ser su adecuación al contexto particular de cada una de ellas.
- Establecer pactos y conciertos previos con los sectores del gobierno con el fin de acompañar, monitorear y evaluar el proceso para la inclusión de la perspectiva de género en sus áreas competenciales. Los organismos de igualdad no pueden por sí mismos cambiar una realidad de desigualdades tejida durante siglos que afecta a la mayoría de las mujeres, pero sí pueden contribuir a que la política del estado se diseñe, formule y evalúe desde la perspectiva de género; desde las políticas educativas hasta las presupuestarias tienen que tener en cuenta el enfoque de género.

## 7.2 NIVEL DE PROCESO

- Implementar reuniones fijadas con antelación y sistemáticas con todos los agentes implicados. Lo que permitiría tener un espacio para la reflexión y la toma de decisiones separado de la comisión para la gestión del proyecto y que en muchas ocasiones no permite hacer un análisis exhaustivo de lo realizado, al ser el tiempo limitado.
- A nivel de gestión económica se recomienda realizar la justificación del gasto respetando las subpartidas iniciales o a través de actividades. Incorporar códigos



sobre los mismos en el listado de facturas y así poder facilitar el uso de filtros para poder valorar el cumplimiento de lo previsto, su buen uso y su eficiencia.

- Planificar y realizar los registros con antelación a fecha de inicio de cada actividad, para prever las deficiencias en las anotaciones para el seguimiento, intentando que sea lo más cuantitativo posible o añadiendo parámetros generales a nivel narrativo si es de forma cualitativa.
- Crear espacios para aprovechar las posibles sinergias entre todos los productos y entre las consultoras contratadas que podrían mejorar la calidad y la complementariedad de los productos y servicios prestados.
- La gestión financiera, administrada a través de FONCHIP, ha permitido agilizar la ejecución del proyecto, aunque también este tipo de gestión paralela puede presentar limitantes al crearse una doble gestión que incide en el nivel de compromiso o apropiación por parte de la entidad ejecutora. Este aspecto deberá de ser reflexionado y analizado con detalle por todas las partes (AECID y APCI).
- Introducir y utilizar mecanismos de seguimiento y evaluación de forma permanente en los que se incorpore procesos de evaluación intermedia sea de forma interna, externa o mixta, permitiendo así tomar medidas correctoras si fuera necesario, especialmente en proyectos de tan larga duración.
- Hay que tender a no generar espacios formativos, más bien hay que incidir en el aprendizaje “aprender haciendo”. La gran mayoría de las personas entrevistadas de las regiones y del sector (MTPE) manifiestan que ahora necesitan saber cómo hacerlo, con casos prácticos y una metodología que se pueda aplicar a la gestión por resultados.
- En acciones formativas y de capacitación, incorporar indicadores cuantificables para evaluar los niveles de aprendizaje y marcar los mínimos a conseguir.
- Facilitar la difusión y diseminación del proyecto habilitando un espacio en la web en el que se acceda con facilidad a los productos y principales resultados del proyecto.
- El MIMP como mecanismo responsable de adelanto de la mujer, para incrementar su influencia debe desplegar todas sus herramientas para articular una red de alianzas que les permita mejorar su posición política a través de diálogos y estrategias con las organizaciones de mujeres, alianzas con gobiernos regionales y locales y organismos internacionales.



- Lanzar estrategias de fortalecimiento de las organizaciones de mujeres para que puedan alcanzar alianzas estratégicas con el MIMDES, gobiernos regionales y otras instituciones e impulsen un clima social favorable a la igualdad de género.

### 7.3 NIVEL DE RESULTADOS

La cooperación española puede contribuir a la institucionalización del enfoque de género en los diversos niveles y sectores del Estado peruano a través de sus intervenciones dirigidas al fortalecimiento de las capacidades institucionales y gobernanza, mediante la inclusión de la perspectiva de género en las mismas.

Se aplaude la participación de la cooperación española en MESAGEN pues ésta permite la coordinación, complementariedad y armonización entre donantes que realizan intervenciones en materia de igualdad de género. Se anima a la cooperación española a que diseñe algún mecanismo que impulse que las intervenciones de la cooperación descentralizada, así como la que financia la AECID a través de ONG, incorporen un auténtico enfoque de género, y se desarrollen de forma coordinada.

Uno de los mayores desafíos a los que debe enfrentarse el MIMDES vendrá determinado porque todos los sectores y niveles deberán identificar y abordar los problemas desde la perspectiva de género incluyendo las percepciones, los conocimientos, las contribuciones, las prioridades y las necesidades tanto de las mujeres como de los hombres para así enriquecer el desarrollo. Para ello se recomienda que se avance en las siguientes direcciones:

- Para que el MIMDES se fortalezca, además de la ayuda de los donantes en el mejoramiento de sus capacidades y la dotación de instrumentos, se requiere una clara voluntad política del conjunto del gobierno de poner como prioridad en la agenda política las cuestiones de igualdad de género. Es necesario afianzar un compromiso político mediante alianzas al máximo nivel político que garantice la puesta en marcha de la estrategia.
- Fortalecer un liderazgo proactivo del MIMDES; para ello se necesita un pacto social y político que permita el avance de las políticas de igualdad de género por encima de los cambios de equipos.



- Dotar al MIMDES de recursos humanos y económicos suficientes para poder pilotar la estrategia.
- Mejorar el conocimiento sobre las desigualdades entre mujeres y hombres, las relaciones de género y el avance e impacto de las políticas de igualdad mediante la creación de un Observatorio o Institutos de investigación sobre igualdad de género y la desagregación de los sistemas de recogida de datos.
- Fortalecimiento de las políticas específicas de igualdad, especialmente mediante la aprobación del PRIO en Puno y del PLANIG y el desarrollo y evaluación del PNCVHM y del PLANIG.
- Dar el salto de la sensibilización a la capacitación del personal de los sectores que tienen que integrar la perspectiva de género en las políticas ordinarias.
- Diseñar un sistema de capacitación continua que contemple desde la formación inicial hacia la avanzada del personal de las administraciones públicas, incluyendo la exigencia de conocimientos sobre igualdad de género a quienes accedan a la función pública en cada sector.
- Se recomienda buscar los máximos soportes a los cursos virtuales e incorporarlos al plan de formación del funcionariado, pudiendo tener una mayor incidencia que la inicialmente prevista.
- Realizar un diagnóstico o auditoría de género para reconocer las resistencias y diseñar estrategias para abordarlas de las diferentes administraciones.
- Es necesario reforzar el trabajo con los sectores. Institucionalizar la igualdad de género requiere la voluntad política y el compromiso de la misma al más alto nivel de los sectores, además se necesita desarrollar las capacidades para hacerlo. No se puede abordar todo a la vez. Es necesario priorizar sectores. Se recomienda centrar los esfuerzos en aquellos sectores más pertinentes a las brechas o lineamientos que el MIMDES establezca.
- Identificar instrumentos y herramientas eficaces y amigables que faciliten la incorporación de la estrategia de la transversalidad de género de forma adecuada en sectores y regiones.
- Continuar el apoyo al proceso de descentralización y desconcentración de las políticas de igualdad de género y lucha contra la violencia de género en Perú, incorporando actuaciones que fortalezcan las organizaciones de mujeres a nivel local y regional así como, estableciendo mecanismos que apoyen a las mujeres para acceder a los puestos de toma de decisiones en instituciones locales y regionales.



- Se anima a replantear el trabajo en las regiones definiendo un modelo a partir de las experiencias exitosas que permitan extraer las mejores prácticas. Para ello podría utilizarse como guía las principales conclusiones y lecciones aprendidas alcanzadas en el evento regional realizado con los equipos de las cuatro regiones a modo de cierre del proyecto.
- Desarrollar estrategias que aprovechen las herramientas presupuestarias como elemento transversal. Es necesario realizar esfuerzos en abordar presupuestos sensibles al género, ya que es una herramienta transversal y muy potente para corregir los desvíos de género y los diferentes impactos que en hombres y mujeres tiene las políticas públicas. Así mismo, aprovechar las experiencias ya iniciadas tanto a nivel estatal como las regiones en Perú.
- Es necesario reforzar el rol rector del MIMDES también hacia fuera: ante los medios de comunicación, y otros actores políticos. El MIMDES debe buscar alianzas estratégicas con los medios de comunicación, con las asociaciones de mujeres y con los sectores más pertinentes al género.
- Búsqueda de alianzas entre el MIMDES, MESAGEN, las organizaciones de mujeres, otros donantes de cooperación internacional a desarrollo, mujeres y hombres con potencial incidencia para repensar las formas de hacer política, introducir cambios en la cultura institucional del Perú o la creación de nuevos canales para el intercambio y la cooperación destinados a eliminar las discriminaciones y la violencia hacia las mujeres y promover un pacto nacional o un contrato social sobre la igualdad de género.



# ANEXO MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE EVALUACIÓN

Pertinencia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes de verificación
1. ¿En que medida se adaptan las prioridades señaladas en la intervención a los problemas y necesidades identificados de los grupos beneficiarios (MIMDES, Gobiernos regionales, etc.)?	<p>Análisis de la correspondencia entre las prioridades del gobierno nacional y gobiernos regionales y los objetivos propuestos.</p> <p>Análisis del cumplimiento de las compromisos internacionales para la igualdad de género</p>	Grado de relación entre los objetivos del proyecto y las políticas nacionales y regionales vigentes.	<p>Planes, normas y estrategias políticas en el momento de la elaboración del proyecto y actuales.</p> <p>Acuerdos de colaboración establecidos.</p> <p>Entrevistas a agentes claves (representantes del MIMDES, AECID, Gobiernos regionales, sociedad civil)</p>
2. ¿Se tuvo en cuenta información (diagnósticos, políticas, planes estratégicos, presupuesto participativo, etc.) de los sectores, gobiernos regionales y otras instancias públicas o de la sociedad civil para la formulación del proyecto?	<p>Análisis y valoración del grado en que las instituciones han participado en la identificación de los problemas y en la elaboración del proyecto.</p> <p>Revisión de las referencias empleadas para la formulación del proyecto.</p>	<p>Utilización adecuada de los resultados del diagnóstico inicial para el diseño de la intervención.</p> <p>Grado de utilización de diagnóstico de género sobre las regiones y sociedad civil.</p> <p>Existencia de indicadores cuantitativos y cualitativos de género objetivamente verificables.</p>	<p>Documentación sobre Diagnóstico inicial para la formulación del proyecto.</p> <p>Planes, normas y estrategias políticas en el momento de la elaboración del proyecto.</p> <p>Entrevistas con responsables/participantes del diagnóstico, representantes políticos, mujeres representantes de la sociedad civil.</p> <p>Informes de seguimiento.</p>
3. ¿La intervención encaja y complementa las prioridades plasmadas en los planes de desarrollo regionales de Piura, Loreto, Apurímac y Puno y las políticas nacionales en cuanto a colectivos beneficiarios, temática y zonas prioritarias?	Análisis y valoración de la adecuación de los resultados previstos y las actividades realizadas con los planes de desarrollo concertados regionales, la Ley de Igualdad de Oportunidades y otras normativas nacionales.	<p>Grado de coherencia entre los marcos normativos existentes en materia de igualdad de género, violencia de género y empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Nivel de desarrollo de dichas políticas en las regiones seleccionadas.</p>	<p>Leyes, Planes y normativas a nivel nacional y regionales.</p> <p>Acuerdos de colaboración establecidos.</p> <p>Informes de seguimiento.</p> <p>Productos y herramientas elaboradas.</p> <p>Entrevistas con agentes claves a nivel nacional y regional.</p>
4. ¿Cómo encaja la intervención en las prioridades de cooperación y desarrollo de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo en Perú?	Revisión de la relación existente entre el proyecto y las prioridades de la cooperación española en Perú a nivel general del PCHP y particular del proyecto evaluado.	Nivel de relación entre el proyecto y los planes estratégicos de la AECID (2005-2008 y 2009-2012).	<p>Planes estratégicos AECID</p> <p>Acuerdo de colaboración con APCI</p> <p>Proyecto formulado</p> <p>Informes seguimiento</p> <p>Entrevista realizadas a personal responsable de AECID Perú</p>



Pertinencia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes de verificación
5. ¿Existe un vínculo entre el diseño de las acciones del proyecto y las responsabilidades y planes operativos del equipo del MIMDES y las capacidades existentes?	Análisis del vínculo entre el diseño del proyecto y las funciones, estrategias y capacidades del MIMDES.	Grado de relación/coherencia entre POAS de la DGM y POAS propios de proyecto.  Grado de idoneidad de la capacidades existentes en el MIMDES para el desarrollo de las acciones del proyecto.	POAS proyecto POAS DGM y POAS PNCVFS  Entrevistas al personal técnico responsable del proyecto  Entrevistas al personal directivo y técnico de DGM y PNCVFS
6. ¿Los tiempos previstos en el proyecto son los adecuados para los grupos beneficiarios?	Análisis del diseño y planificación de la propuesta y las líneas de trabajo en la gestión pública.	Nivel de adecuación entre tiempo previsto y tiempo real.  Condicionantes temporales aparecidos durante su ejecución.  Concentración temporal de actuaciones.	Formulario del proyecto.  Informes semestrales (avances temporales)  Entrevistas a agentes claves (equipos técnicos del MIMDES y directoras generales, representantes de gobiernos regionales y de sectores del gobierno nacional, representantes de AECID)
7. ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia?	Comprobación y análisis de prioridades del país receptor durante la identificación del proyecto y en el momento de la evaluación.	Número de normativas y planes estratégicos relacionados con la IO aprobadas/cambiadas en el periodo de ejecución	Ley de Igualdad Decreto 027 PNVM PIO 2006-2010  Planes regionales de desarrollo concertados  Otras ordenanzas o normativas asociadas.  Entrevistas a responsables de las políticas públicas.
8. ¿Ha resultado válido el modelo de intervención implementado?	Análisis y valoración del modelo de trabajo utilizado para el fortalecimiento del rol rector del MIMDES	Grado de resultados obtenidos.  Grado en la que el modelo de intervención implementado ha favorecido la consecución de los resultados.	Entrevistas a agentes claves del MIMDES, gobierno regionales, sectores y sociedad civil.  Informes de seguimiento.
9. ¿Se diseñó el proyecto de acuerdo a un diagnóstico participativo?	Análisis del proceso de diseño y formulación del proyecto.	Utilización de documentos aportados o elaborados por colectivos sociales, instituciones y organismos públicos.	Documentación sobre Diagnóstico inicial.  Entrevistas al personal participantes en el diseño y a responsables de su implementación.
10. El proyecto ha tenido en cuenta las relaciones de género de alguna manera ¿ha identificado brechas, diferentes necesidades, roles de hombre y mujeres?	Análisis de la utilización del análisis de género y la capacidad de profundizar en el conocimiento de las relaciones de género.	Número de estudios realizados.  Grado de idoneidad de indicadores de género cualitativos y cuantitativos diseñados.	Diagnóstico inicial  Documentos de formulación  Informes de seguimientos  Productos y herramientas elaboradas  Planes y normas aprobadas en el periodo  Entrevistas a agentes claves



Eficacia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Se han alcanzado los resultados previstos?	<p>Análisis de la capacidad del MIMDES para la formulación de instrumentos de planificación para la igualdad de género y la lucha contra la violencia hacia las mujeres.</p> <p>Análisis de las capacidades adquiridas por el personal funcionario y autoridades regionales y sectoriales para diseñar e implementar políticas de equidad de género, igualdad de oportunidades y contra la violencia hacia las mujeres.</p> <p>Análisis de la calidad, utilidad y transferibilidad de los materiales y estrategias de comunicación.</p>	<p>Número de Planes y estrategia de intervención elaboradas.</p> <p>Número de sistemas de monitoreo y evaluación elaborados.</p> <p>Capacidad técnica, institucional y presupuestaria para la implementación de los planes.</p> <p>Número de autoridades y personal técnico de la DGM capacitado.</p> <p>Número de autoridades y personal técnico de PNCVG capacitados</p> <p>Número de autoridades y personal técnico de las regiones capacitados</p> <p>Número de autoridades y personal técnico de los sectores del gobierno nacional capacitados.</p> <p>Grado de la utilidad asignada a la capacitación recibida.</p> <p>Grado de utilidad de las herramientas y contenidos formativos.</p> <p>Número de materiales elaborados.</p> <p>Número de campañas realizadas.</p> <p>Grado de utilidad de los materiales elaborados por todos los agentes implicados.</p> <p>Incremento de la mejora de la capacidad de comunicación (funcionariado, autoridades y sociedad civil).</p>	<p>Documento de formulación y POAS.</p> <p>Informes de seguimiento. Documentos e informes relacionados con actividades.</p> <p>Productos y herramientas elaboradas.</p> <p>Planes y normas.</p> <p>Entrevistas realizadas a agentes claves.</p>
2. ¿Se han logrado otros efectos no previstos?	<p>Análisis de la definición del objetivo específico en relación al problema planteado, resultados del proyecto y análisis de otros resultados obtenidos a través de la intervención del proyecto.</p>	<p>Número de resultados establecidos en el marco lógico y resultados agregados no previstos.</p> <p>Número de actuaciones no previstas realizadas y su relación con los resultados y objetivos.</p>	<p>Documentos de formulación.</p> <p>Informes de seguimiento.</p> <p>Documentos e informes relacionados con actividades no previstas</p> <p>Entrevistas a agentes claves (responsables de la ejecución y seguimiento del proyecto)-</p>



Eficacia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
3. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos del MIMDES y los gobiernos regionales relacionados con la consecución de la igualdad de género?	<p>Análisis del apoyo al fortalecimiento del MIMDES.</p> <p>Análisis del acompañamiento para articular políticas de igualdad de género.</p>	<p>Tipo y número de mecanismos e instrumentos impulsores de acciones relativas a la igualdad de género, prevención de la violencia de género y transversalización del enfoque de género.</p> <p>Apoyo del fortalecimiento de los observatorios de género de los gobiernos regionales y de sus capacidades organizativas y competenciales.</p> <p>Apoyo para el establecimiento de instrumentos de planificación de igualdad de género (PRIO).</p> <p>Apoyo a la organización de talleres de capacitación.</p> <p>Apoyo a la implementación de los PRIOS.</p> <p>Dotación equipos y mobiliario</p>	<p>Informes de seguimiento.</p> <p>Informes sobre actuaciones en las regiones.</p> <p>Productos y herramientas elaboradas.</p> <p>Entrevistas a agentes claves del MIMDES, sectores del gobierno nacional, gobierno regionales y sociedad civil.</p>
4. ¿Se han puesto en marcha actuaciones para beneficiar a los colectivos más vulnerables?	<p>Análisis de la incorporación de acciones destinadas a colectivos más vulnerables (mujeres afrodescendientes, indígenas, víctimas de violencia de género, víctimas de trata, etc.)</p>	<p>Tipos y número de actuaciones específicas (estudios e instrumentos).</p> <p>Grado de participación de los colectivos más vulnerables en las acciones.</p> <p>Número y calidad de mecanismos para su participación puestos en marcha.</p>	<p>Informes sobre actuaciones</p> <p>Productos y herramientas elaboradas relacionadas.</p> <p>Entrevistas a agentes claves del MIMDES, consultoras, y sociedad civil.</p>
5. ¿Se identificaron supuestos y riesgos para el cumplimiento de las acciones del proyecto desde el diseño? ¿Que consecuencias ha tenido esto?	<p>Comprobación de los riesgos previstos y su aparición, análisis de otros riesgos o imprevistos surgidos durante su ejecución y su influencia en el logro de resultados y objetivos.</p>	<p>Grado de cumplimiento de las hipótesis señaladas en la matriz inicial de planificación.</p> <p>Imprevistos aparecidos y su grado de incidencia en los resultados.</p>	<p>Formulación del proyecto.</p> <p>Informes de seguimiento.</p> <p>Entrevistas a agentes claves del MIMDES, sectores, gobiernos regionales, consultoras y sociedad civil.</p> <p>Entrevistas a personal responsables de su ejecución y seguimiento.</p>
6. ¿Qué factores han contribuido al progreso o retraso de los resultados y productos ¿Como ha afectado los cambios políticos y/o prioridades e la consecución de los resultados previstos?	<p>Valoración del grado de incidencia y de modificaciones de las programaciones establecidas en función de los cambios políticos.</p> <p>Análisis de los cambios políticos tanto a nivel nacional como regional durante el periodo de ejecución del proyecto.</p>	<p>Número de modificaciones introducidas en el proyecto.</p> <p>Capacidad de adaptar las actuaciones previstas a los cambios acaecidos y su correlación con los objetivos últimos del proyecto.</p> <p>Grado de influencia de los cambios en la temporalización de las acciones.</p>	<p>Formulación del proyecto</p> <p>Informes de seguimiento.</p> <p>Entrevistas a consultoras, personal directivo y técnico del MIMDES, representantes políticos, responsables de AECID, representantes de la sociedad civil.</p>



Eficacia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
7. ¿En qué medida se han incorporado estrategias en la solución de los problemas surgidos?	Análisis de la incorporación de nuevas medidas correctoras ante problemas, mecanismos establecidos para ello y acuerdos que han podido ir surgiendo para asegurar el cumplimiento de los resultados.	Número y calidad de los mecanismos de coordinación establecidos y medidas tomadas a lo largo del proyecto.	Nuevos acuerdos Informes de seguimiento Actas de reuniones/comisión seguimiento. Entrevistas a agentes claves para la ejecución y seguimiento de los avances del proyecto.
8. ¿Cuenta el proyecto con mecanismos de seguimiento para verificar la calidad de los productos y para medir el progreso en la consecución de los objetivos y resultados?	Análisis y valoración de los sistemas de seguimiento y control (espacios de coordinación, de control de calidad, herramientas de sistematización de la información, etc.)	Número de procedimientos y protocolos utilizados (bases de datos, tablas de seguimiento por resultados, etc). Grado de utilización de los mismos.  Nivel de participación o conocimiento de las personas implicadas en la validación de la calidad de los productos.  Existencia de un control de calidad en los productos elaborados.	Modelos de informes y de registros.  Actas de reuniones de las comisiones de seguimiento.  Entrevistas a agentes claves en el seguimiento del proyecto y su evaluación (cantidad y calidad de sus actuaciones y productos).
9. ¿Eran adecuados los procesos de seguimiento interno de la intervención?	Análisis de los procesos de seguimiento interno de la intervención y valoración de los procesos y modelo de gestión empleados.	Existencia y calidad del sistema de evaluación y monitoreo interno.	Informes de seguimiento, Actas de las comisiones de seguimiento.  Modelos de registros, bases de datos, etc.  Entrevistas al personal responsable de su seguimiento y evaluación (FONCHIP; AECID; MIMDES).
10. ¿Qué aspectos deberían haberse fortalecido en cada línea de intervención para lograr la consecución de los resultados? ¿Han aparecido vacíos en dichas líneas de trabajo?	Análisis del grado de consecución de cada resultado y las actuaciones realizadas para su logro.  Análisis de debilidades encontradas en diseño del proyecto, durante su ejecución o en el proceso de transferencia de los productos.	Indicadores de avance de los objetivos y resultados e indicadores de tiempo de ejecución e indicadores de actividades.  Grado de complementariedad de las actuaciones por resultado y carencias existentes.	Formulación del proyecto (árbol de problemas y matriz de planificación) y POAS  Informes de seguimiento.  Productos y Herramientas elaboradas.  Planes aprobados  Entrevistas a agentes claves.
11. ¿Eran fiables las fuentes de verificación?	Análisis de la adecuación de las fuentes de verificación en razón de su contribución a la estructura de gestión, a su agilidad y transparencia y a su facilidad de uso.	Número y tipo de fuentes de verificación, usuarias de las mismas y protocolos y procedimiento de recogida y sistematización.	Fuentes de verificación previstas en el proyecto.  Otros documentos para validar el logro de los resultados.
12. ¿Se ha impulsado la sistematización de procesos?	Verificación de la sistematización de los procesos.	Número de herramientas y calidad de las mismas para la sistematización de los procesos y comprobación de los avances en las metas marcadas.	Informes y registros de seguimiento de actividades y logros de resultados.  Entrevistas al personal responsable de su seguimiento y evaluación (FONCHIP; AECID; MIMDES).



Eficiencia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Se ha avanzado en el cumplimiento de los resultados según el calendario previsto?	Análisis de avance de resultados y comprobación de los ritmos empleados y efectividad de los mismos.	Grado de cumplimiento entre cronograma inicial / cronograma real.  Análisis de concentración temporal.	Documento de formulación (cronograma general y cronogramas anuales de POAS).  Informes de seguimiento.  Actas del comité donde se aprueba ampliación del periodo de ejecución.  Reuniones con equipo gestor (técnico y económico).  Revisión informes económicos.  Contratos consultoras.  Acuerdos con gobiernos regionales.  Entrevistas a equipos gestores de FONCHIP, AECID.
2. ¿Era factible alcanzar el cumplimiento de los resultados con el tiempo, los recursos humanos y el presupuesto definidos?	Análisis del grado de adecuación entre las actividades con los resultados y actividades correspondientes con los cronogramas aprobados, los recursos humanos y el presupuesto definidos en el proyecto.	Relación gastos programado y ejecución.  Relación coste/resultados obtenidos.  Nivel de actuaciones, planes y productos realizados con los recursos personales y presupuesto asociados.  Número de actuaciones no realizadas y presupuesto asociado.  Número de actuaciones no previstas y realizadas en el mismo periodo y con el presupuesto aprobado.  Número de incidencias y cambios del gobierno que ha podido influir en la relación coste/actividad/cronograma.  Criterios para el reparto de funciones y tareas.	Formulario de proyecto y POAS.  Informes de seguimiento técnicos y económicos.  Plan de ejecución presupuestaria.  Planes aprobados, herramientas y productos elaborado.  Reuniones con equipo gestor (técnico y económico).



Eficiencia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
3. ¿Se han establecido de forma eficiente los mecanismos de coordinación entre todas las entidades y organismos implicados en el proyecto?	<p>Análisis de coordinación y medios de información o sistemas de comunicación entre socios locales, estudio de los mecanismos de coordinación e implementación.</p> <p>Estudio y análisis de la relación entre la organización del trabajo: distribución de responsabilidades y funciones entre todos los organismos, instituciones y entidades implicadas y los recursos económicos destinados para ello.</p>	<p>Número de mecanismos de coordinación y seguimiento establecidos e implementados (comité, reuniones periódicas, medios de comunicación, espacios de toma de decisiones, etc.) entre todos los grupos implicados (AECID/MIMDES/FONCHIP, AECID/MIMDES, trabajo entre las diferentes áreas del MIMDES, entre MIMDES y Gobiernos regionales, entre MIMDES y otros Ministerios (sectores) y MIMDES y sociedad civil).</p> <p>Nivel de Participación en la toma de decisión por todos los agentes implicados.</p> <p>Calidad de los procedimientos de organización interna.</p> <p>Relación coste/mecanismos de coordinación y gestión.</p> <p>Número y tipos de medidas correctoras que han podido tomarse durante la ejecución de ejecución y si ha supuesto gastos adicionales.</p>	<p>Actas de comité y/o reuniones.</p> <p>Acuerdo FONCHIP- AECID-MIMDES</p> <p>Organigrama de funcionamiento.</p> <p>Guías para la gestión.</p> <p>Entrevistas con equipo gestor (técnico y económico).</p> <p>Informes de seguimiento técnicos y económicos.</p>
4. ¿Cómo afecta la coordinación o descoordinación a alcanzar los resultados del proyecto?	<p>Análisis de debilidades y fortalezas del sistema establecido de gestión/coordinación dentro de un marco institucional.</p>	<p>Evaluación de los modelos de gestión utilizados entre todos los/as actores.</p> <p>Periodicidad de la coordinación y comunicación de avances.</p> <p>Número de reuniones y tipos de espacios para la toma de decisiones.</p>	<p>Actas de las comisiones de seguimiento</p> <p>Informes de seguimiento</p> <p>Acuerdos entre los distintos agentes.</p> <p>Entrevistas a agentes claves (MIMDES, gobiernos regionales, sectores del gobierno nacional, sociedad civil).</p>
5. ¿En qué medida el modelo de gestión (económica, contratación de recursos humanos y asistencias técnicas, y sistema de toma de decisiones) han contribuido a generar los productos y resultados?	<p>Estudio y análisis de la organización del trabajo: distribución de responsabilidades y funciones entre todos los organismos, instituciones y entidades implicadas.</p>	<p>Evaluación de los modelos de gestión utilizados entre todos los/as actores.</p>	<p>Entrevistas a agentes claves (participantes en la gestión del proyecto, consultoras, responsables de MIMDES, gobiernos regionales, etc.)</p> <p>Acuerdos entre los distintos agentes.</p> <p>Informes de seguimiento</p> <p>Actas de las comisiones de seguimiento</p>
6. ¿En que medida se han compartido con las regiones y sectores, las metodologías de trabajo?	<p>Análisis del modelo de trabajo establecido en las regiones y con otros sectores del gobierno</p>	<p>Número de mecanismos de coordinación y seguimiento establecidos e implementados en las 4 regiones.</p> <p>Número de productos y competencias transferidas.</p>	<p>Actas de reuniones.</p> <p>Acuerdos con los gobiernos regionales</p> <p>Organigrama de funcionamiento.</p> <p>Entrevistas con equipo gestor del MIMDES en las regiones y representantes del gobierno regional.</p> <p>Informes de seguimiento de las regiones.</p>



Viabilidad			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes de verificación.
1. ¿Cómo ha afectado el contexto social y político al proyecto, especialmente los cambios políticos habidos durante su periodo de implementación tanto a nivel nacional como regional?	<p>Análisis de los cambios acaecidos en el MIMDES y en los gobiernos regionales.</p> <p>Análisis de nuevas normativas aprobadas durante el periodo de ejecución en relación a la implementación de las políticas de igualdad de género y violencia de género.</p>	<p>Número y tipos de cambios acaecidos y su relación con la realización y cumplimiento de los POAS.</p> <p>Grado en que las nuevas normativas promueven la integración de la transversalidad género y contribuyen a modificar las relaciones de poder intergeneracionales.</p> <p>Grado de modificación de los resultados y/o productos en relación a nuevos enfoques o prioridades</p>	<p>Normas, planes, decretos sobre la temática del proyecto.</p> <p>Informes de seguimiento.</p> <p>Entrevistas a agentes claves (MIMDES, sectores, regionales y sociedad civil).</p>
2. ¿Qué evidencia hay de que las diferentes acciones llevadas a cabo desde el proyecto sean sostenibles?	<p>Análisis del grado de institucionalización de las políticas de igualdad de género y contra la violencia de género.</p> <p>Análisis de los instrumentos y mecanismos y recursos establecidos.</p>	<p>Voluntad política de continuar con el proyecto.</p> <p>Número de compromisos firmados entre los agentes implicados.</p> <p>Número de Planes nacionales (PNVCM y PNIG).</p> <p>Número de Planes de Desarrollo Regionales concertados vigentes y la incorporación del enfoque de género en los mismos.</p> <p>Número de nuevas ordenanzas en las regiones relacionadas con la Igualdad de Género.</p>	<p>Planes nacionales, normas, decretos, etc. aprobados en este periodo relacionados con la igualdad de género.</p> <p>Acuerdos de colaboración entre MIMDES y Gobiernos regionales.</p>
3. ¿Qué normas, instrumentos y mecanismos se han puesto en marcha en cada línea de intervención para asegurar la sostenibilidad? ¿Cómo podrían ser mejorados?	<p>Comprobación de la incorporación de normas, instrumentos, mecanismos y recursos para asegurar la sostenibilidad.</p> <p>Análisis de las debilidades/ fortalezas y lecciones aprendidas para mejorar su mantenimiento en el tiempo.</p>	<p>Mecanismos puestos en marcha para asegurar la continuidad de las acciones.</p> <p>Números de planes, normas y reglamentos aprobados en este periodo y que aseguran su obligado cumplimiento.</p> <p>Número de herramientas creadas que facilitan la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas y grado de utilidad por los equipos gestores de políticas públicas.</p>	<p>Planes nacionales, normas, decretos, etc. aprobados en este periodo, relacionados con la igualdad de género.</p> <p>Acuerdos de colaboración entre MIMDES y Gobiernos regionales.</p> <p>Estudios, diagnósticos y herramientas elaboradas.</p> <p>Entrevistas al personal técnico y directivo del MIMDES</p> <p>Entrevistas a los representantes políticos de los sectores del gobierno regional, y de los gobiernos regionales.</p>



Coherencia			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Existen políticas o estrategias que entren en contradicción en el proyecto?	Análisis de otras normativas nacionales o regionales que limiten o contradigan las líneas seguidas en el trabajo del fortalecimiento del MIMDES.	Número de normas (decretos, ordenanzas, etc.) que puedan incidir negativamente en la implementación de algunos de los logros marcados en el proyecto.	Encuestas a agentes claves. Normativas nacionales.
2. ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos y resultados de la intervención?	Análisis y valoración de la relación entre objetivos y los resultados diseñados para su consecución.	Nivel de complementariedad de los resultados para el logro del fortalecimiento institucional del MIMDES	Documento de formulación. Árbol de Problemas. POAS.
3. ¿Eran adecuadas las actividades programadas para lograr el ejercicio de rectoría del MIMDES?	Valoración de la utilidad de las actividades por resultados y su suma acumulativa y complementaria para la obtención de los objetivos últimos del proyecto.	Percepción sobre la adecuación de las actuaciones programadas para fortalecer al MIMDES.  Grado de adecuación de las actividades realizadas a la necesidades del MIMDES.  Medida o proporción en que las actividades realizadas han apoyado la rectoría del MIMDES.	Documento de formulación. POAS. Informes de seguimientos Entrevistas a agentes claves (MIMDES, Sectores, gobiernos regionales, sociedad civil, consultoras contratadas)
4. ¿Existen acciones similares al proyecto en sus ámbitos geográficos de trabajo? ¿Se aprovechan las posibles sinergias que se puedan establecer entre ellas y el proyecto?	Análisis de otras intervenciones relacionadas con la igualdad de género en las mismas zonas y regiones.  Análisis de otras intervenciones relacionadas con el fortalecimiento institucional llevadas a cabo por la AECID con otros sectores.	Existencias de actuaciones complementarias de otros donantes en las zonas de intervención.  Existencias de mecanismos de coordinación entre distintos actores.  Mecanismos de información y transferencia de conocimientos establecidos.	Documentos sobre otras intervenciones.  Memoria de actividades de AECID  Entrevistas a agentes claves (APCI, AECID, Sociedad Civil, MIMDES, responsables de la cooperación en los gobiernos regionales)



Apropiación			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿En qué medida el proyecto contribuye a la construcción de políticas públicas relacionadas con la Igualdad de Género?	Análisis del grado de aporte de los efectos del proyecto a la institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas peruanas, en la prevención de violencia de género y mejorar las desigualdades entre hombres y mujeres existentes?	Número de normas, mecanismos y políticas favorables a los intereses de las mujeres desarrolladas y/o implementadas.  Número de cambios en legislaciones, las políticas o procedimientos para evitar las discriminaciones directas o indirectas hacia las mujeres.  Espacios y mecanismos impulsados para asegurar la participación de las mujeres en la definición de políticas.	Entrevistas a personal directivo y técnico del MIMDES, representantes política/os del gobierno nacional y del gobierno regional.  Entrevistas a representantes de las asociaciones de mujeres.  Planes, normas y estrategias políticas aprobadas o mejoradas.  Estudios, diagnósticos y herramientas elaboradas.  Informes de seguimientos
2. ¿Cuál es el grado de desarrollo y compromiso con las políticas públicas de igualdad de género y de lucha contra la violencia de género de los gobiernos regionales?	Análisis del grado de apropiación de los efectos del proyecto a nivel regional, sus expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación a nuevas prioridades.	Número de ordenanzas aprobadas.  Voluntad política y presupuestaria para asumir las competencias de Igualdad de género y contra la violencia de género como propias.  Percepción de la importancia que tiene los gobiernos regionales sobre las políticas de igualdad de género  Grado de desarrollo y experiencia de las instituciones regionales y locales en políticas de igualdad de género.  Observatorios puestos en marcha	PRIOS regionales aprobados  Planes de desarrollo regionales concertados  Acuerdos entre MIMDES y gobiernos regionales  Memorias e informes de actuaciones  Entrevistas a representantes de la sociedad civil, gobierno regional y municipal de las regiones  Entrevista a especialistas del MIMDES y responsables de regiones.
3. ¿Cuál es el grado de desarrollo y compromiso con las políticas públicas de igualdad de género de los sectores del gobierno nacional?	Análisis del grado de avance y apropiación de los efectos del proyecto a nivel sectorial, sus expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación al cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades.	Voluntad política y presupuestaria para introducir el enfoque de género por sector.  Tipo de percepción que tienen los sectores sobre la conveniencia de la incorporación del enfoque de género en su área competencial.  Importancia asignada a los productos, capacitación y asistencia técnica facilitada por el MIMDES.	Informes de seguimiento  Entrevistas a representantes de distintos sectores.  Entrevistas con el personal responsable del MIMDES/AECID



Alineamiento			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿El proyecto se ha desarrollado conforme a las políticas y estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos por el país receptor?	Valoración del alineamiento del proyecto con las políticas y estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos por el gobierno peruano.	Grado de correlación entre los objetivos y resultados del proyecto con las leyes nacionales relacionadas con la Igualdad de Oportunidades y acuerdos internacionales suscritos por el gobierno peruano.  Grado de adecuación del proyecto con la política y el papel del MIMDES y los decretos/normativas aprobados en el último año.	Ley de Igualdad.  Decretos  Normativa sobre descentralización  Principales lineamientos del MIMDES.  Acuerdos Gobierno peruano y gobierno español en materia de cooperación institucional.  Entrevistas a representantes política/os.

Participación			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Han participado todos los grupos beneficiarios en todas las fases del ciclo del proyecto?	Valoración de la participación de la/los responsables de MIMDES, sectores del gobierno nacional, gobiernos regionales y sociedad civil en la identificación, implementación y seguimiento del proyecto	Nivel de participación de los grupos beneficiarios en cada fase del proyecto: diseño, ejecución y seguimiento.  Nº de mecanismos y grado de coordinación establecido.	Entrevistas realizadas a representantes de asociaciones de mujeres, gobiernos regionales, sectores, equipos técnicos del MIMDES.  Actas de reuniones, comisiones, etc.  Memoria de actividades.  Documentos elaborados por las consultoras en donde se refleja personal participante.
2. ¿Los canales o medios de participación utilizados durante la ejecución del proyecto, han sido los adecuados para favorecer la participación de las asociaciones de mujeres?	Valoración de los mecanismos utilizados para fomentar la participación de las asociaciones de mujeres en la elaboración de Planes, estudios y herramientas.	Espacios generados para reflexión y debate para las organizaciones de mujeres en relación al proyecto  Número y tipos de mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones.  Nivel de adquisición de habilidades y recursos por parte de las organizaciones de mujeres para poder tener interlocución con los poderes públicos.	Entrevistas a representantes de sociedad civil, COREM, personal técnico del MIMDES  Informes de seguimiento y de actividades.



Cobertura			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para seleccionar los ámbitos de intervención regionales?	Análisis y valoración de los criterios de selección utilizados durante la formulación del proyecto.	Mecanismos y participantes para la determinación de los criterios utilizados.  Grupos / regiones seleccionados según nivel de oportunidades y fortalezas que presentaban	Diagnostico inicial Formulación proyecto  Entrevistas a agentes claves (AECID/MIMDES)
2. ¿Se ha llegado a todos los grupos beneficiarios previstos	Análisis de las posibles desviaciones entre grupos previstos y grupos reales participantes.  Análisis de los grupos beneficiarios, grado de implicación y participación.	Porcentaje de personal implicado real en relación con la población prevista.  Nivel de participación/ implicación del personal beneficiario según actuaciones previstas.	Informes de seguimiento. Registros de actuaciones realizadas.  Documentos y productos elaborados (consultorías). Entrevistas personal beneficiario (MIMDES, regiones, sectores, etc.).
3. ¿Durante la ejecución del proyecto se han ampliado o reducido los ámbitos territoriales o de grupos beneficiarios?	Análisis de nuevas incorporaciones en el ámbito territorial o como grupos meta.	Grado de representatividad de todos los grupos meta previstos en el proyecto y análisis cualitativo de su relevancia en la implementación del proyecto.  Análisis de otros grupos posibles que han podido quedar fuera del proyecto.	Informes de seguimiento. Registros de actuaciones realizadas.  Documentos y productos elaborados (consultorías). Entrevistas personal beneficiario (MIMDES, regiones, sectores, sociedad civil).

Visibilidad			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Se conoce a la AECID y su papel en el proyecto?	Valoración de la visibilidad de la AECID en Perú.	Conocimiento por parte de lo/as actores involucrados (a nivel regional, sectorial y sociedad civil) de la AECID y su papel en el proyecto	Entrevistas realizadas a los diferentes actores locales. Materiales de visibilidad utilizados.
2. ¿Se conoce al MIMDES y su papel en el proyecto?	Valoración de la visibilidad del MIMDES a nivel regional y municipal	Conocimiento por parte de lo/as actores involucrados (a nivel regional, sectorial y sociedad civil) del MIMDES y su papel en el proyecto.	Entrevistas realizadas a los diferentes actores locales. Materiales de visibilidad utilizados.
3. ¿Se conoce a los gobiernos regionales y su papel en el proyecto?	Valoración de la visibilidad de los gobiernos regionales a nivel local y estatal.	Conocimiento por parte de los actores involucrados (sociedad civil regional) de los gobiernos locales y su papel en el proyecto.	Entrevistas realizadas a los diferentes actores locales. Materiales de visibilidad utilizados.



Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
¿En qué medida la intervención está focalizada en la consecución de resultados y en el uso de información para mejorar la toma de decisiones?	Valoración de la orientación de la intervención en cuanto a su utilidad para la mejora en la toma de decisiones y la obtención de resultados.	Calidad y cantidad de Indicadores diseñados en el proyecto para la medición de los avances para el logro de resultados.  Número de recursos y medidas implementadas en el proyecto para la valoración exhaustiva de los avances (registros/fichas de sistematización de actuaciones/participantes/resultados, comités creados, personal implicado, etc.).	Formulación del proyecto. POAs. Actas de las comisiones. Acuerdo AECID/MIMDES. Acuerdo FONCHIP Informes de seguimiento y final. Entrevistas realizadas a personal responsable de su gestión-ejecución (AECID/FONCHIP/MIMDES).

Innovación			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Se abordan nuevas formas de solución de problemas?	Análisis de los mecanismos de solución de problemas y su carácter innovador.	Número de alternativas propuestas inicialmente para la solución de problemas, especialmente modelos y metodologías de trabajo.  Número final de los mecanismos novedosos implementados en el desarrollo del proyecto.  Número de intervenciones y/o recursos novedosos.	Diagnóstico inicial y Formulación del proyecto. Recomendaciones de la CEDAW para el trabajo en IO. Entrevistas realizadas a los gestores y ejecutoras del proyecto. Documentos y herramientas elaboradas, recursos utilizados. Informes de seguimiento.
2. ¿Se han empleado sistemas de gestión en las intervenciones que no hayan sido puestos en práctica hasta el momento, o difieren en algún elemento específico de los utilizados?	Valoración de la innovación de los sistemas de gestión del proyecto.	Existencia de un sistema de gestión novedoso, en cuanto al modelo y metodología utilizada.	Entrevistas realizadas a lo/as gestores y ejecutores del proyecto. Informes de seguimiento.
3. ¿Se aprecian diferencias en la gestión respecto a los proyectos de fortalecimiento institucional?	Identificación de elementos diferenciadores respecto al enfoque tradicional de gestión de proyectos de fortalecimiento institucional.	Grado de variación entre modelos anteriores y los iniciados con el proyecto.	Entrevistas realizadas a lo/as gestores y ejecutores del proyecto. Informes de seguimiento.

Mutua Responsabilidad			
Pregunta	Criterios Evaluativos	Indicadores	Fuentes verificación
1. ¿Qué mecanismos existen por parte de la AECID para proveer a las contrapartes de información relevante para el proyecto? ¿Que mecanismos se han establecido para una gestión compartida?	Valoración cuantitativa y cualitativa de los mecanismos y herramientas informativas utilizadas por la AECID para favorecer la gestión compartida	Mecanismos de información y/o coordinación creados para facilitar la gestión conjunta del proyecto AECID/MIMDES.  Grado de participación de todos los agentes e instituciones implicadas en las tomas de decisión relacionadas con el proyecto.  Calidad de la sistematización de las actuaciones y nº de actuaciones para su difusión entre todos los organismos implicados (nivel regional, sectores, etc.).	Actas de las comisiones. Acuerdos entre AECID/MIMDES/Gobiernos regionales. Memorias de actividades (incluyendo acciones de difusión y comunicación). Resultados de entrevistas a responsables de AECID, FONCHIP, MIMDES, Gobiernos regionales.



Impreso en los talleres gráficos de  
**Servicios Gráficos JMD**  
José Gálvez 1549 - Lince Telf.: 470-6420 / 472-8273  
en el mes de Mayo de 2012.