MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE GÉNERO

Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana de Ombudsman

Federación Iberoamericana del Ombudsman

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Federación Iberoamericana del Ombudsman

MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE GÉNERO

FIO
Federación Iberoamericana
del Ombudsman

Consejo Rector de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

Presidente
Sr. Manuel María Páez Monges, Defensor del Pueblo de la República de Paraguay

Vicepresidenta Primera
Lic. Lilia Herrera Mow, Defensora del Pueblo de la República de Panamá

Vicepresidente Segundo
Dr. Rolando Villena Villegas, Defensor del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia

Vice-presidente Tercero
Dr. José de Faria Costa, Provedor de Justiça de Portugal

Vicepresidente Cuarto
Lic. Luis Raúl González Pérez, Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México

Vicepresidente Quinto
Dr. Juan José Ríos Estavillo, Presidente de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Sinaloa

La elaboración de este documento ha sido posible gracias a la asesoría técnica y acompañamiento de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, a través del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman – PROFIO.

Elaboración

Miriam Díaz
Ligia Gutiérrez Rodríguez

Equipo de colaboración de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman

Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires
Gabriela Moffson / Coordinadora General

Defensoría del Vecino de Montevideo, Uruguay
Elena Goiriena / Coordinadora por la Región del Cono Sur

Procuraduría de los Derechos Humanos de Puerto Rico
Daphne Espendez Santisteban / Coordinadora por la Región de América del Norte

Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador
Rosalía Jovel / Coordinadora por la Región de Centroamérica

Ararteko del País Vasco
Julia Hernández / Coordinadora por región Europa

Defensoría del Pueblo de Perú
Carolina Garcés Peralta / Coordinadora por la Región Andina

Supervisión de contenido PROFIO-GIZ
Nadezhda Vásquez Cucho / Asesora en Derechos Humanos PROFIO-GIZ

Responsable de la contribución de PROFIO-GIZ
Julia Unger / Directora PROFIO-GIZ

© Federación Iberoamericana del Ombudsman
www.portalfio.org
© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman, ejecutado por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo Alemán (BMZ)
www.profio.info

Diseño, diagramación e impresión: Crea Comunicaciones, Nicaragua

Primera edición: Nicaragua, enero de 2016 / 500 ejemplares

** Esta publicación puede ser reproducida parcial o totalmente con el único requisito de citar la fuente. Material gratuito, prohibida su venta.*

ÍNDICE

Prólogo 5

Presentaciones 6

- Coordinadora General de la Red de Defensorías de Mujeres de la FIO
- Directora PROFIO
  Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

1. Introducción 9

2. Objetivos del Manual para la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género 13

3. Marco conceptual y enfoque metodológico para la formulación del Plan de acción 17

3.1. Conceptos básicos para transversalizar la perspectiva de género y formular el Plan de acción de la Política institucional de género 18

4. Metodología para la formulación del Plan de acción en las instituciones defensoriales 25

4.1. Fases y herramientas de trabajo 26

Fase A: Valorar las condiciones institucionales para la implementación de la Política institucional de género 26

Fase B: Definir las líneas del Plan de acción y su alcance a partir de las líneas estratégicas de la Política institucional de género 30

Fase C: Definir objetivos del Plan de acción 33

Fase D: Formular los resultados esperados de cada línea de acción 35

Fase E: Formular los indicadores de los resultados esperados 37

Fase F: Definir las actividades para alcanzar los resultados, responsables, recursos y período de cumplimiento 40

Fase G: Definir los mecanismo de seguimiento y evaluación del Plan de acción 43

5. Estructura del Plan de acción 49

Bibliografía 51

PRÓLOGO

El presente trabajo constituye el tercer manual sobre planes de acción para hacer realidad las políticas de género. Este documento ofrece importantes elementos conceptuales, procedimientos, actividades y herramientas de trabajo.

Debo señalar con satisfacción que este manual se presenta hoy, gracias al esfuerzo, dedicación y empeño de las integrantes de la Red de Defensorías de Mujeres de la FIO. Mis agradecimientos y felicitaciones a cada una de ellas.

Igualmente, agradezco a la cooperación de PROFIO-GIZ que nuevamente hace realidad las buenas ideas de la FIO.

Manuel María Páez Monges
Presidente de la Federación Iberoamericana del Ombudsman
y Defensor del Pueblo de la República del Paraguay

PRESENTACIONES

Desde el año 2013 la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana de Ombudsman (FIO), en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman – PROFIO, apoyado por la Cooperación Alemana (GIZ), ha llevado a cabo un proceso de capacitación dirigido a las Defensorías del Pueblo. Este proceso tiene que ver con el "fortalecimiento de capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género" y se ha organizado con el objetivo de que dichas instituciones puedan elaborar sus propios diagnósticos de género y formular sus políticas de transversalización de género y planes de acción.

Con base en dicha experiencia fueron publicados dos manuales: *"Manual para la realización de diagnósticos institucionales de género"* y *"Manual para la formulación de políticas institucionales de género"*. Estos manuales tienen el propósito de facilitar herramientas y un marco teórico para que las Defensorías desarrollen e implementen sus políticas institucionales de género.

Tras el éxito de dichas capacitaciones y la importancia de los contenidos, se elaboró el presente manual que servirá como herramienta metodológica para la formulación del Plan de acción para así implementar las Políticas de género en las Defensorías del Pueblo.

Este documento proporciona elementos conceptuales, procedimientos, actividades y recomendaciones para la implementación, seguimiento y evaluación del Plan. También facilitará a los equipos de las diferentes instituciones, dirigir, asesorar y monitorear la implementación de la Política institucional de género.

Esperamos que esta publicación sea de gran utilidad y permita fortalecer las capacidades para transversalizar el enfoque de género en las diferentes instituciones defensoriales y promover de esta manera, la eliminación de las brechas o sesgos de género en todo el quehacer institucional, tanto en la gestión interna como en el servicio que se brinda a los ciudadanos y ciudadanas.

Agradecemos especialmente, el apoyo de la Cooperación Alemana, sin el cual hubiese sido imposible concretar este proyecto de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana de Ombudsman.

Gabriela Moffson
Coordinadora General de la Red
de Defensorías de Mujeres de la FIO

Con la publicación del *Manual para la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género*, concluimos la serie de tres manuales elaborados bajo el liderazgo de la Red de Defensorías de Mujeres de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO). Estos manuales facilitan el diseño de las estrategias institucionales que promueven el cierre de las brechas o sesgos de género y han contado con el apoyo del proyecto PROFIO de la cooperación alemana, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Para la cooperación alemana la equidad de género es un factor esencial para lograr el desarrollo sostenible. En este sentido, la asistencia técnica que proporcionamos a los miembros de la Federación apunta a integrar la dimensión de género en la concepción y ejecución de todas sus acciones.

El trabajo conjunto con la Red de Mujeres ha consolidado un proceso de fortalecimiento de capacidades en la transversalización del enfoque de género con herramientas teóricas y metodológicas. El fin es brindar mejores respuestas a las necesidades, intereses y demandas diferenciadas de la ciudadanía usuaria de sus servicios.

Uno de los factores fundamentales del éxito de las capacitaciones que se han desarrollado, se centra en la elaboración de manuales metodológicos basados en las experiencias acumuladas en los dos procesos de fortalecimiento de capacidades para transversalizar del enfoque de género.

Los manuales que hemos desarrollado presentan los pasos a seguir y las herramientas técnicas a utilizar en el diseño de estrategias institucionales para promover el cierre de brechas o sesgos de género. El primer manual se enfoca en la realización del diagnóstico institucional de género, el segundo en la formulación de la política institucional de género y el que hoy tienen en sus manos, se centra en la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género.

Este último manual tiene como fin orientar metodológicamente cada una de las fases para la formulación del plan de acción y proporciona a los miembros de las oficinas del Ombudsman los elementos conceptuales, procedimientos, actividades y herramientas de trabajo para la implementación y monitoreo de la Política institucional de género.

Sin duda, estos manuales y su adopción constituyen una expresión del compromiso de los miembros de la FIO y de la propia GIZ con el desarrollo de una sociedad igualitaria y más justa, que busca acabar con las barreras estructurales que impiden una mejor distribución de los roles de hombres y mujeres en Iberoamérica.

Julia Unger
Directora PROFIO
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

1

Introducción

En el marco del Proyecto PROFIO - GIZ y en coordinación con la Red de Defensorías de Mujeres, en 2013 y 2014 se desarrolló un proceso de capacitación asesorada con el propósito de que las instituciones seleccionadas desarrollaran capacidades para elaborar sus respectivos diagnósticos institucionales de género. Los hallazgos de dichos diagnósticos dieron pautas para formular sus políticas de transversalización de género y los planes de acción para su gradual implementación. Hasta finales de 2014, once instituciones defensoriales miembros de la FIO, habían participado de esta experiencia. A continuación se incluye la lista de las mismas:

1. Sindic de Greuges Comunitat Valenciana
2. Procurador del Ciudadano del Estado Libre y Asociado de Puerto Rico
3. Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica
4. Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia
5. Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
6. Comisión Nacional de Derechos Humanos de México
7. Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador
8. Procuraduría de Derechos Humanos de Nicaragua
9. Defensoría del Pueblo de Colombia
10. Institución Nacional de Derechos Humanos de Uruguay
11. Defensoría del Vecino de Montevideo

Tomando en cuenta la relevancia de los resultados alcanzados en el proceso, la Red de Defensorías de Mujeres planea seguir desarrollando capacidades en otras instituciones defensoriales que quieran participar de la experiencia. También pretende dar seguimiento a la implementación de las políticas institucionales formuladas, tal y como se contempla en su Plan de trabajo del año 2015.

Antes de dar continuidad al proceso con las defensorías interesadas, en febrero de 2015 se realizó en Guatemala, una sesión de evaluación del proceso desarrollado. Esta sesión, en la que participaron las representantes regionales de la Red, sirvió para valorar los aspectos metodológicos, el contenido teórico y los instrumentos utilizados durante la capacitación. Uno de los resultados más importantes fue la elaboración y validación de los siguientes manuales utilizados en el proceso:

- Manual para la realización de diagnósticos institucionales de género.
- Manual para la formulación de políticas institucionales de género.

Dado lo valioso de su contenido y su empleo práctico, se determinó la necesidad de elaborar el presente manual metodológico para la formulación del Plan de acción el cual servirá para la implementación de las políticas de género en instituciones defensoriales. Este documento permitirá que las y los operadores defensoriales definan sus planes con una herramienta diseñada especialmente para dicho fin.

El *Manual para la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género,* orienta metodológicamente cada una de las fases para formular el Plan de acción de las políticas de género a la vez que proporciona elementos conceptuales, procedimientos, actividades y herramientas de trabajo.

Este manual está dirigido a los equipos de cambio institucional de las instituciones defensoriales y se espera que facilite su tarea de dirigir, asesorar y monitorear la implementación de la Política institucional de género. También será de mucha utilidad para los equipos de apoyo que operativizan los planes de acción.

El manual está estructurado en dos partes: la primera aborda el marco conceptual, enfoque metodológico y conceptos básicos a tener en cuenta para la formulación del Plan de acción. La segunda parte detalla la metodología para la formulación del Plan de acción, las fases y herramientas de trabajo. Incluye además, las recomendaciones para la implementación, seguimiento y evaluación del Plan y la estructura que se propone para el Plan de acción.

Esperamos que este documento sea de utilidad para el personal de las instituciones defensoriales y aporte al fortalecimiento de la calidad de su gestión. Si promovemos la equidad interna contribuiremos a brindar una atención más efectiva a la demandas de la ciudadanía, en correspondencia con sus necesidades y condiciones diferenciadas.

2

Objetivos del Manual para la formulación del Plan de acción de las políticas institucionales de género

Este manual tiene el propósito de brindar a los equipos de cambio institucional de las instituciones defensoriales, las herramientas metodológicas y técnicas para la formulación del Plan de acción. Esto incluye: objetivos, líneas de acción, resultados esperados de cada línea, indicadores de resultado, actividades, mecanismo de seguimiento y evaluación, a partir de las líneas estratégicas de la Política de género de la institución.

Pretende además, contribuir a generar un plan de acción que permita operativizar la Política institucional de género en el corto y mediano plazo; contando con la voluntad y compromiso de las autoridades y personal de cada Defensoría.

Este manual facilitará a los equipos de cambio institucional, la tarea de dirigir, asesorar y monitorear la implementación de la Política institucional de género. También será de utilidad para los equipos de apoyo que se encargan de operativizarla a través del Plan de acción.

Este documento metodológico constituye un elemento básico para planear y articular las acciones que permitan a cada institución defensorial, en el mediano y largo plazo, cumplir con la transformación institucional para el ejercicio de una gestión responsable, con calidad, calidez, eficiencia y eficacia, desde una perspectiva de género en su quehacer interno y externo.

3

Marco conceptual y enfoque metodológico para la formulación del Plan de acción

3.1. Conceptos básicos para transversalizar la perspectiva de género y formular el Plan de acción de la Política institucional de género

Antes de abordar conceptos básicos para la planificación de género, es importante retomar algunos aspectos acerca de la transversalidad de género[1] que se plantean en el *Manual para la formulación de políticas de género* (FIO, 2014). También es importante tener presente que la política constituye un instrumento de la planificación en el proceso de transversalización de género y que ésta se operativiza a través de un Plan de acción; por tanto es pertinente recapitular sobre conceptualizaciones que constituyen referentes clave para el proceso que orienta el presente Manual.

Transversalidad de la perspectiva de género

Es el proceso de evaluar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier acción planificada, incluyendo legislación, políticas o programas, en cualquier área a todo nivel. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres una dimensión integral en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de tal forma que la desigualdad entre hombres y mujeres no se perpetúe.

¿Por qué es importante la transversalidad de género?[2]

- Porque toma en consideración la diversidad entre mujeres y varones.
- Porque visibiliza los temas de igualdad de género en el ámbito interno y en los servicios que brindan las instituciones.
- Porque pone a las personas en el centro de la toma de decisiones.
- Porque sitúa las cuestiones de igualdad de género en el centro de las decisiones institucionales y de las políticas de asignación de recursos.
- Porque incorpora a las mujeres y varones haciendo uso pleno de los recursos humanos.
- Porque conduce a un mejor liderazgo.

En síntesis, porque eleva la calidad de los procesos institucionales.

La transversalidad de género significa[3]

- Fortalecer la voluntad política para alcanzar la igualdad y equidad de género a nivel institucional.
- Incorporar una perspectiva de género en el proceso de planificación de la institución, particularmente en las áreas involucradas en la gestión financiera y de desarrollo; en las políticas y gestión de personal y en asuntos normativos.
- Incorporar una perspectiva de género en todas las fases de los ciclos de planificación, incluyendo el análisis, desarrollo, valorización, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos.

1 Herramientas de género para observadores financieros internacionales. Rooke, Anna. Coordinadora de Programas. Limbu, Mande. Directora de Programas. Gender Equiality Woman´s Raigth. Gender Action. Oxfam Novib, 2009.
2 Políticas y acciones de género: Cuadernos de género. Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), noviembre de 2009.
3 Ibid.

- Utilizar datos desagregados por sexo en el análisis estadístico para revelar que las políticas tienen un impacto diferente en las mujeres y en los hombres.
- Incrementar la cantidad de mujeres que acceden y toman decisiones en cargos de dirección en la institución.
- Proporcionar herramientas y capacitación acerca de la concienciación de género, análisis de género y planificación de género para tomadores de decisiones, alta gerencia y otro personal clave.
- Mejorar el diálogo y la articulación a lo interno de la institución y entre instituciones.
- Forjar vínculos con el sector privado, sociedad civil y otras partes interesadas para garantizar un mejor uso de los recursos.

¿Cuáles son los prerequisitos o condiciones que facilitan la transversalidad de género?

- Voluntad política expresada.
- Existencia de política específica de igualdad de género.
- Existencia de persona/s o equipo especializado.
- Conocimiento amplio de las relaciones de género.
- Existencia de estadísticas desagregadas.
- Participación de las mujeres en la vida institucional y en el proceso de toma de decisiones.
- Empoderar: personal y actores claves de la institución y población usuaria.
- Conocimiento de la administración.
- Recursos financieros y humanos necesarios.

La Política institucional de género

Una política institucional es un instrumento de planificación estratégica que permite articular y otorgarle coherencia a las distintas acciones realizadas por diversos actores que brindan un conjunto de bienes o servicios a una determinada población de hombres y mujeres.

Asimismo, es un conjunto interrelacionado de acciones enfocadas a incidir en un ámbito específico de la realidad para lograr un objetivo determinado. Dicho objetivo ha sido formulado de manera intencional y preciso; las acciones a desarrollar son sistemáticas y están previstas para realizarse a mediano y a largo plazo. La formulación de políticas conexas y de planes estratégicos son aspectos fundamentales para la aplicación de la misma. Toda política se basa en normas, requiere de recursos humanos especializados y de recursos materiales y financieros para su implementación y de la persuasión para generar un clima favorable para su aplicación.[4]

El sello de género de una política está dado por la perspectiva de género y por la aplicación del principio de equidad de género. La perspectiva de género otorga a la política la *sensibilidad* necesaria para comprender las necesidades particulares de los hombres y las mujeres, mientras que el principio de equidad de género le otorga a la política la *diversificación* necesaria para diseñar sus acciones, sus procedimientos y su oferta de bienes y servicios en función de las demandas y expectativas específicas de cada género.[5]

4 Política de género de la Asamblea Nacional de Nicaragua, 2013.
5 Política de género de la Corte Suprema de Justicia. Comisión de Género de la Corte Suprema. UNPFA. Managua, Nicaragua, 2010.

Por tanto, una política de género orienta la articulación y armonización de diferentes acciones para diversos actores y define las líneas estratégicas diseñadas bajo una perspectiva de género que integra la igualdad de género como principio.

La política de género es un conjunto de principios orientadores de carácter ético, que guían y dan sentido a una institución. Recoge los fundamentos básicos para la transversalización del enfoque de género en el quehacer institucional.[6] El propósito de ésta es asegurar que dicho organismo desarrolle las acciones que se desprenden de su misión y visión sin sesgos de género. El ámbito específico de aplicación de una política de género lo constituye la transformación de las relaciones de género para lograr progresivamente la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

En consecuencia, ninguna política es neutral ni en su formulación, ni en los impactos que tiene sobre la sociedad, por lo que el desarrollo de la capacidad de incidencia se constituye en un elemento central para posicionar la política de género.

La planificación institucional de género

La planificación es un proceso que permite decidir qué hacer para transformar una situación o una parte de la realidad. Implica aplicar el conocimiento científico a la transformación de la realidad. Es por tanto, el instrumento técnico y estratégico para lograr que una política de género se traduzca en acciones efectivas.

La planificación se puede definir como el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponibles. La planificación es efectiva cuando:

- Instrumentaliza u operativiza las políticas.
- Genera un cambio positivo y efectivo respecto a una situación anterior.
- Propone objetivos que son alcanzables.
- Optimiza los recursos.
- Institucionaliza procedimientos de participación.

La planificación de género implica tres etapas de un proceso continuo:

1. La formulación de la política: el proceso de toma de decisiones acerca de cómo asignar recursos para las necesidades e intereses institucionales que concluye en la formulación de una política de género.
2. La planificación: el proceso para la implementación de la política que a menudo concluye en un plan.
3. La organización de la implementación del plan.

Una característica de esta relación es que debe existir coherencia relevante entre lo definido estratégicamente como política y su modo de ejecución.

Puntos de partida de la planificación de género

Para que una planificación participativa sea un proceso hacia la igualdad de género requiere, entre otras, las siguientes condiciones:

- El reconocimiento expreso de la desigualdad y que las acciones del plan deben contribuir a eliminarlas.

6 Propuesta Política de género de la Asamblea Nacional de Nicaragua. Fanjul, Cecilia. Diciembre de 2010.

- Responder a una necesidad asumida como problema.
- Identificar las relaciones entre mujeres y hombres que se pretenden transformar.
- Colocar a mujeres y hombres como protagonistas del proceso.
- Tener claridad sobre el proceso pedagógico que orienta la planificación participativa con enfoque de género.
- Definir los resultados o productos esperados.
- Determinar claramente el espacio y el tiempo.
- Asegurar las capacidades técnicas de los recursos humanos involucrados en la operativización de la Política de género y suficientes recursos financieros.

La planificación institucional ¿En qué nivel se encuentran las instituciones defensoriales?

Niveles de Planificación

(Debe ser)

Plan estratégico de la Institución

Política institucional de genero

Plan de acción de la política de género

Planificación Operativa – POA Institucional que incluye elementos de la política

El Plan de acción de la Política institucional de género (PIG)

Para implementar la Política de género se requiere de un plan de acción que tome en cuenta el período y alcance contemplados en la Política. En algunos casos, la Política establece fases las cuales deben ser referente para la derivación del plan o planes de acción. La priorización de líneas estratégicas de la Política institucional de género, conforme el contexto institucional actual -el cual puede reflejar variaciones sustanciales con respecto al momento en que se definió la Política-, también debe definir el propósito y contenido del Plan de acción para un período determinado.

A su vez, el Plan de acción se operativiza en el Plan operativo anual de la institución.

¿Qué es el Plan de acción de la Política de género?

- Es una herramienta de planificación. Permite programar una intervención ordenada y coherente sobre la base de las líneas estratégicas de la Política institucional de género

- Es un documento que operacionaliza la Política y concreta el proceso de cambio institucional por cada ámbito (interno/externo).

- Es una guía que responde a preguntas básicas: qué, cómo, dónde, cuándo, con quién y con qué. Proporciona un marco para la implementación de la Política y debe involucrar a distintas áreas de la institución y, por ende, a distintas personas y entidades que asumen responsabilidades y liderazgo en el proceso de cambio.

- Es una estrategia de cómo se alcanzará lo expresado en la Política, con objetivo/s prioritario/s, resultados, actividades a realizar, y los indicadores que permitan medir avances. Contiene actividades concretas, e integra planes por temas y/o áreas especializadas de la institución.

El Plan de acción

Período de ejecución

Debería tener una duración de más de un año en correspondencia con el contexto de cada institución.

Monitoreo y evaluación

Se recomienda evaluarlo periódicamente y hacer los ajustes correspondientes para el siguiente período.

Trabajo en equipo

Es recomendable que se formule con responsables de áreas para que se apropien de las metas a alcanzar y se comprometan con su ejecución.

¿Por qué es importante el Plan de acción?

- Porque es un ejercicio de planificación que operativiza las líneas estratégicas definidas en la Política.

- Porque las líneas estratégicas representan las soluciones o alternativas para dar respuesta a los problemas prioritarios identificados en el diagnóstico. Se orientan a modificar las desigualdades encontradas en el funcionamiento interno de la institución y en los servicios que brinda a la ciudadanía.

- Porque las líneas estratégicas representan el punto de partida para definir líneas de acción de corto y mediano plazo, que se establecen en el Plan de acción de la Política.

En el siguiente apartado se presenta la metodología para formular el Plan de acción.

4

Metodología para la formulación del Plan de acción en las instituciones defensoriales

4.1. Fases y herramientas de trabajo para formular el Plan de acción

En este acápite se presenta la metodología para abordar los siguientes aspectos que componen un Plan de acción para la Política institucional de género.

- Objetivo/s
- Líneas de acción
- Resultados esperados
- Indicadores de resultados
- Actividades

Cada institución defensorial puede estructurar el Plan con aquellos elementos que considere pertinente según su situación o interés. Por tanto, más que presentar un modelo rígido para formular el plan se ha optado por mostrar una lógica de formulación, para que se retome lo que se considere más idóneo para cada institución.

Para desarrollar cada uno de los elementos del Plan de acción se plantea la siguiente lógica general de formulación:

1. Valorar las condiciones institucionales para la implementación de la Política de género.
2. Formular cada uno de los elementos del Plan de acción (objetivo/s, líneas, resultados, indicadores y actividades).
3. Definir el mecanismo para el seguimiento y evaluación del Plan de acción.

Para el proceso de formulación del Plan de acción de la Política institucional de género (PIG) de la Defensoría se debe cumplir las siguientes fases:

Fase A: Valorar las condiciones institucionales para la implementación de la Política institucional de género.

Fase B: Definir las líneas del Plan de acción y su alcance, a partir de las líneas estratégicas de la Política institucional de género.

Fase C: Definir los objetivos del Plan de acción.

Fase D: Formular los resultados esperados de cada línea de acción.

Fase E: Formular los indicadores de los resultados esperados.

Fase F: Definir las actividades para alcanzar los resultados, responsables, recursos y período de cumplimiento.

Fase G: Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan de acción.

Para cada una de las fases se proponen elementos conceptuales, procedimientos, actividades y herramientas de trabajo.

Para ilustrar algunos elementos del Plan de acción se toma, entre otros ejemplos, el Plan de acción 2015-2016, que emana de la Política de igualdad de género (PIG 2014-2020) de la Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH). Éste resultó del proceso de fortalecimiento de capacidades para la transversalización de género en instituciones defensoriales desarrollado en el marco del proyecto PROFIO.

FASE A: Valorar las condiciones institucionales para la implementación de la Política institucional de género.

Objetivo

Valorar las condiciones institucionales actuales y de mediano plazo (facilitadoras u obstaculizadoras), así como otros factores (riesgos, amenazas) e identificar aspectos que se deben asegurar para iniciar la implementación de la Política institucional de género

¿Por qué se debe valorar las condiciones institucionales actuales y cuáles son los aspectos a valorar?

Desde el momento en que se aprobó la Política institucional de género pueden haber ocurrido cambios en el contexto institucional que ameriten ser valorados para asegurar que el Plan de acción para la implementación de la Política sea viable. Por ejemplo, puede haberse dado cambios internos (de autoridades, reestructuraciones institucionales, entre otros), o cambios en el ámbito externo que pueden constituir riesgos o amenazas que ameriten ser tomados en cuenta. Si el proceso de planificación, derivación del Plan de acción de la Política institucional de género, transcurre sin variaciones significativas del contexto se podría simplificar este acápite.

¿Qué aspectos deben valorarse?

- Las condiciones institucionales actuales y de mediano plazo que pueden facilitar u obstaculizar la implementación de la Política de género.
- Factores que puedan constituirse en riesgos o amenazas para la implementación de la Política de género.

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio, con base en el análisis de distintos aspectos de la realidad de su institución hace un listado de condiciones institucionales actuales y de mediano plazo que pueden favorecer u obstaculizar la implementación de la Política de género y las registra en la siguiente matriz.

Matriz No. 1 / Condiciones institucionales para la implementación de la Política de género

Aspectos	Condiciones en la institución	
	Facilitadoras que favorecen el cambio	Que pueden obstaculizar el proceso de cambio
Estabilidad de autoridades/liderazgo		
Cultura/resistencias		
Dotación de recursos humanos y materiales		
Otros		

Asimismo, el equipo de cambio identifica factores que pueden constituirse en riesgos o amenazas para la implementación de la Política institucional de género y los registra en la siguiente matriz.

Matriz No. 2 / Principales factores que puedan constituirse en riesgos o amenazas para la implementación de la Política de género			
Factores			
Políticos	**Económicos**	**Culturales**	**Otros**

Segunda actividad

El equipo de cambio, con el mandato de las autoridades institucionales, convoca a actores claves de la institución para desarrollar una sesión de reflexión y de carácter preparatorio para el inicio de la formulación del Plan de acción. Es importante asegurar la participación de las personas responsables de la planificación institucional, del mecanismo o unidad especializada, entre otros actores.

El equipo, retomando los resultados de la primera actividad, facilita la reflexión sobre lo siguiente:

- Análisis de distintos aspectos de la realidad de su institución (estabilidad de autoridades, liderazgo, voluntad política, cultura organizacional, resistencias, dotación de recursos humanos y materiales, entre otros), valorando las condiciones institucionales actuales y de mediano plazo que pueden favorecer u obstaculizar la implementación de la Política de género.
- Valoración de factores políticos, económicos, culturales, entre otros que pueden constituirse en riesgos o amenazas para la implementación de la Política institucional de género.
- Con base en los aspectos analizados, se identifican las estrategias que deberían implementarse para avanzar en la operativización de la Política institucional de género a través del Plan de acción.
- Previsión y aseguramiento de condiciones institucionales, antes de iniciar la formulación del Plan de acción. Debe dilucidarse, entre otros, los siguientes aspectos:
  - ¿Se diseñará un Plan de acción de la Política institucional de género? ¿Cuál sería el periodo para su ejecución (inicio y conclusión)? ¿Este se operativizará en el POA institucional? ¿O no se hace Plan de acción y se hace un Plan Operativo Anual de la Política y se incorporan elementos de la Política institucional de género en el POA institucional?
  - ¿Cuál sería la persona o grupo responsable del inicio del proceso? ¿Se dispone de un mecanismo/ Unidad de género?
  - ¿Las y los involucrados en la formulación del Plan de acción conocen en detalle el contenido de la Política institucional de género?
  - ¿Quiénes serían las personas y cuáles serían las áreas que jugaran un papel clave en la operativización de la Política de género (tareas, responsabilidades, recursos)?
  - ¿Qué ámbito/línea estratégica de la Política es clave para generar cambios en las relaciones de género?
  - ¿Cuáles son las áreas o direcciones importantes y que tienen experiencias con medidas para promover la igualdad de género? ¿Cómo pueden ser potenciadas en el Plan de acción?
  - ¿Qué áreas contienen temas que están en lo más alto de la agenda institucional?
  - ¿Qué nivel institucional generará un efecto de apertura al Plan de acción y cuáles pueden ser las estrategias de entrada?
  - ¿Con qué recursos (financieros, materiales, humanos) se cuenta para la implementación del Plan? ¿De dónde se obtendrán los fondos y los recursos humanos? ¿Se puede esperar apoyo de otras instituciones u organismos?

Tercera actividad

El equipo de cambio, con base en cada uno de los aspectos analizados en la primera y segunda actividad, valida y enriquece sus reflexiones y con los aportes de actores clave institucionales, identifica las estrategias que deben implementarse para avanzar en la operativización de la Política de género de la institución defensorial y las refleja en la siguiente matriz.

> Una estrategia es la forma o el camino que la institución sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
>
> Se compone de una serie de acciones que son medidas concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Matriz No. 3 / Estrategias que deben implementarse para avanzar en la operativización de la Política de género	
	Estrategias en correspondencia con:
Condiciones institucionales facilitadoras	
Condiciones institucionales obstaculizadoras	
Factores (riesgos o amenazas)	

Partiendo de que las estrategias que se definan expresan medidas o acciones que se definirían para adaptarse al contexto y cumplir los objetivos de la Política institucional de género, se debe tener presente que éstas deben retomarse en el contenido de las líneas de Plan de acción y que son un referente para la definición del alcance de éstas.

Por ejemplo, si al analizar la realidad actual de la institución se identifica la falta de presupuesto como una amenaza para implementar la Política, se puede prever estrategias orientadas a captar recursos y a establecer alianzas con otros actores. En las líneas de acción del Plan deberá reflejarse qué se plantea realizar para asegurar los recursos que se requieren para iniciar la implementación de la Política a través del Plan de acción.

Los resultados de la reflexión realizada en esta fase constituyen el punto de partida para iniciar la formulación del Plan de acción.

FASE B: Definir las líneas del Plan de acción y su alcance, a partir de las líneas estratégicas de la Política institucional de género.

Objetivo

Definir las líneas del Plan de acción y su alcance a partir de las líneas estratégicas de la Política institucional de género y las acciones que se plantean para modificar la situación encontrada (las que sean más importantes para cumplir objetivos y metas de la Política de género).

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio, con base en las líneas estratégicas de la Política institucional, las cuales responden a los problemas principales identificados en el diagnóstico y las acciones que se plantean para modificar la situación encontrada, reflexiona sobre los siguientes aspectos:

- Puede ser que haya que hacer cambios en todos los ámbitos y sistemas institucionales, pero ¿qué cambios deben ser prioritarios? ¿Por dónde se debe empezar?

- Es mejor dar pequeños pasos donde puedan ser observables resultados en corto plazo, que sirvan de elemento motivacional para seguir adelante.

- También es recomendable realizar acciones graduales que permiten alcanzar resultados de largo plazo; un gran paso, se da con pequeños pasos. Por ejemplo, incorporar género en todos los sistemas de gestión del talento humano toma tiempo, se puede iniciar con un sistema considerado clave en la Defensoría (podría ser reclutamiento y selección de personal, o acciones para la conciliación trabajo - familia). De esta manera se emprende gradualmente, el proceso de cambio, como una mejora continua hacia mayor equidad.

Segunda actividad

- El equipo de cambio, con base en los resultados de la reflexión realizada en la primera actividad, registra lo siguiente en la matriz que aparece a continuación.

- Coloca en la primera columna todas las líneas/ ejes estratégicas definidos en la Política de género de su institución (para el ámbito interno y externo), con sus respectivas acciones. Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades institucionales, valora si es posible avanzar en cada una de las líneas, en el período inicial de implementación de la Política. Si considera que no es viable iniciar la implementación de alguna de las líneas la elimina de la matriz.

Matriz No. 4	
Líneas/ ejes estratégicas	**Acciones**
	Ámbito interno
1.	1.1. 1.2. ...
2.	2.1.
...	
	Ámbito externo
1.	1.1. 1.2. ...
2.	2.1.
...	

Tercera actividad

El equipo de cambio, con base en las líneas estratégicas y acciones registradas en la matriz anterior, reflexiona sobre lo que es posible implementar a corto y mediano plazo.

A partir de las líneas estratégicas y acciones, el equipo formula las líneas de acción, las cuales deben reflejar lo que se pretende avanzar a corto y mediano plazo en la implementación de las líneas estratégicas. Ver el siguiente ejemplo:

Ámbito interno
Línea de acción 1: Creación de condiciones institucionales para la aplicación de la política, mediante un plan de sensibilización y capacitación al personal de áreas clave de la Defensoría orientado a la apropiación del enfoque de género y compromiso político para la mejora en el ejercicio de sus funciones de atención a la ciudadanía de acuerdo a sus demandas diferenciadas.

Se elabora un listado de las líneas del Plan de acción para el ámbito interno y para el ámbito externo y las registra en la siguiente matriz.

Matriz No. 4.1[7] / Líneas del Plan de acción (ámbito interno y ámbito externo)	
Ámbito interno	
Línea de acción 1	
Línea de acción 2	
...	
Ámbito externo	
Línea de acción 1	
Línea de acción 2	
...	

Cuarta actividad

Con base en los resultados de las actividades anteriores, el equipo de cambio valora cuál sería el alcance del Plan de acción (ordinariamente éste trasciende el año). Define si se concibe para dos o tres años.

Un ejemplo es el alcance definido en el Plan de acción de la Política de género de la Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH).

El Plan de acción 2015-2016, emana de la Política de igualdad de género (PIG 2014-2020) de la Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH), cuyas amplias atribuciones están consignadas en los Artículos 191 y 194 de la Constitución de la República.

1. PRINCIPIOS Y CRITERIOS ORIENTADORES

El presente Plan de acción 2015-2016 retoma para su implementación, los principios y criterios orientadores de la Política institucional de género 2014-2020 que inspirarán la ruta, para todo el período de los seis (6) años. Asimismo, se define el objetivo general como una meta de corto plazo, es decir para dos años (2015-2016).

7 Esta matriz (5) se va estructurando gradualmente con base en los resultados que se obtienen en las distintas fases para la formulación del Plan.

En el recuadro, se observa que la PDDH tiene un horizonte de implementación de la Política de seis años y define dos años para su primer Plan de acción. La definición del plazo del plan puede estar condicionada a distintos factores: es el plazo que se tiene para finalizar la implementación del Plan estratégico institucional, es el período que falta para que concluyan su mandato las autoridades institucionales, o porque solo se tiene asegurado presupuesto para ese período, entre otros.

FASE C: Definir los objetivos del Plan de acción

Objetivo

Definir los objetivos del Plan de acción a partir de las líneas de acción establecidas.

¿Qué debe tenerse en cuenta para formular los objetivos del Plan?

Que un objetivo es un elemento programático que define hacia donde se orientan los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos, hacia donde se orienta la acción y seguimiento de las acciones establecidas en el Plan de acción.

Que la Política institucional de género establece objetivos estratégicos, los cuales orientarán la ejecución y el seguimiento de las actividades establecidas en el Plan de acción.

Que el o los objetivos del Plan de acción se conciben como la meta, a corto o mediano plazo que se pretende alcanzar en el período definido para el Plan.

¿Cómo se formulan el o los objetivos del Plan de acción?

Los objetivos deben ser específicos, coherentes con los de la Política de género, dado que el Plan de acción es el que operativiza esta política. Se formulan tomando en cuenta las líneas de acción definidas para el ámbito interno y el ámbito externo institucional.

El o los objetivos que se formulen, deben estar orientados a operativizar la Política de género, en el período establecido para el Plan de acción, conforme las prioridades que reflejan las líneas de acción.

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio, con base en las líneas de acción definidas, formula los objetivo/s del Plan de acción para la implementación de la Política de género de la Defensoría y los enlista en el encabezado de la Matriz anterior.

Matriz No. 4.2 / Objetivo/s y líneas del Plan de acción (ámbito interno y ámbito externo)	
Ámbito interno	
Línea de acción 1	
Línea de acción 2	
...	
Ámbito externo	
Línea de acción 1	
Línea de acción 2	
...	

Ejemplo:

El Plan de acción de la Política de género de la Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH), definió como objetivo general el siguiente:

2. OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN 2015-2016

2.1. Objetivo general

El objetivo del Plan de acción para este período se concibe como una meta de corto plazo, de manera que éste pueda cumplir.

Por lo tanto, se tiene como propósito, avanzar hacia el logro del resultado global (out-come) y de los objetivos de la Política institucional de género 2014-2020, mediante una Hoja de Ruta a seguir para el período establecido de dos años, 2015-2016.

FASE D: Formular los resultados esperados de cada línea de acción.

Objetivo

Formular los resultados que se espera alcanzar con la implementación de cada una de las líneas establecidas para el Plan de acción.

¿Qué debe tenerse en cuenta para formular los resultados esperados?

Que un resultado esperado se refiere al impacto que se espera alcanzar con determinada acción (información cualitativa).

El siguiente ejemplo:

Ámbito interno
Línea de acción 1: Creación de condiciones institucionales para la aplicación de la Política, mediante un plan de sensibilización y capacitación al personal de áreas clave de la Defensoría orientado a la apropiación del enfoque de género y al compromiso político para la mejora en el ejercicio de sus funciones de atención a la ciudadanía de acuerdo a sus demandas diferenciadas.
Resultado esperado 1.1. Incorporado el enfoque de género en los procesos claves de atención a la ciudadanía.

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio formula los resultados que se espera alcanzar (2 o 3) con la implementación de cada línea, del ámbito interno y del externo y los registra en la matriz que se viene estructurando desde las fases anteriores.

Matriz No. 4.3 / Objetivos, líneas y resultados esperados del Plan de acción (ámbito interno y ámbito externo)	
Objetivos	
1.	
2.	
3.	
Ámbito interno	
Línea de acción 1.	
Resultado esperado 1.1.	
Resultado esperado 1.2.	
Línea de acción 2.	
Resultado esperado 2.1.	
Resultado esperado 2.2.	
Resultado esperado 2.3.	
Ámbito externo	
Línea de acción 1.	
Resultado esperado 1.1.	
Resultado esperado 1.2.	
Línea de acción 2.	
Resultado esperado 2.1	
Resultado esperado 2.2.	

Ejemplo:

En el análisis interno, el Plan de acción de la Política de género de la PDDH de El Salvador, definió entre otros, el siguiente lineamiento.

1. Lineamientos
Lineamiento 1 Establecer la infraestructura básica para la gestión institucional que favorezca la atención y registro de casos y situaciones sobre presuntas vulneraciones de los derechos humanos con perspectiva de género.
Resultado 1 La PDDH ha identificado las necesidades más urgentes y puesto en marcha la creación y readecuación de espacios, para brindar una atención de calidad y confidencialidad a los casos o situaciones de vulneración de los derechos, desde una perspectiva de género.

FASE E: Formular los indicadores de los resultados esperados.

Objetivo

Formular los indicadores de cada uno de los resultados esperados de cada línea de acción.

¿Qué debe tenerse en cuenta para formular los indicadores de los resultados esperados?

Que los indicadores son herramientas para medir el impacto esperado, son medidas verificables de cambio; se elaboran para contar con un estándar para estimar, evaluar o demostrar el impacto o progreso de las actividades realizadas.

El siguiente ejemplo:

Resultado esperado 1.1 Incorporado el enfoque de género en los procesos claves de atención a la ciudadanía
Indicador de resultado: Al mediados del 2016, el 95 % de las mujeres y hombres que acuden a la Defensoría de los Habitantes de Costa Rica para interponer denuncias y/o búsqueda de asesoría y orientación; manifiestan que el personal les brinda una atención efectiva, con calidad y calidez y atiende sus demandas y necesidades sin discriminación.

Un ejemplo de la PDHH es que para el siguiente resultado, formuló el respectivo indicador:

Resultado 1:
La PDDH ha identificados las necesidades más urgentes y puesto en marcha, la creación y readecuación de espacios, para brindar una atención de calidad y confidencialidad a los casos o situaciones de vulneración de los derechos, desde una perspectiva de género.
Indicador del Resultado 1:
Siete delegaciones (40%) de 17 tienen locales adecuados para brindar una atención de calidad y confidencialidad a los casos o situaciones de vulneración de los derechos, desde una perspectiva de género.

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio formula los indicadores de cada uno de los resultados que se espera alcanzar con la implementación de cada línea, del ámbito interno y del externo y los registra en la matriz que se viene estructurando desde las fases anteriores.

Matriz No. 4.4 / Objetivos, líneas, resultados esperados e indicadores de resultados del Plan de acción (ámbito interno y ámbito externo)	
Objetivos	
1.	
2.	
3.	
Ámbito interno	
Línea de acción 1.	
Resultado esperado 1.1.	
Indicador de resultado	
Resultado esperado 1.2.	
Indicador de resultado:	
Línea de acción 2.	
Resultado esperado 2.1.	
Indicador de resultado:	
Resultado esperado 2.2	
Indicador de resultado:	
Resultado esperado 2.3	
Indicador de resultado:	
Ámbito externo	
Línea de acción 1.	
Resultado esperado 1.1.	
Indicador de resultado	
Resultado esperado 1.2.	
Indicador de resultado:	
Línea de acción 2.	
Resultado esperado 2.1.	
Indicador de resultado:	
Resultado esperado 2.2	
Indicador de resultado:	

FASE F: Definir las actividades para alcanzar los resultados esperados, responsables, recursos y período de cumplimiento.

Objetivo

Definir las actividades que se realizarán para alcanzar los resultados esperados de cada línea de acción y los responsables de éstas; asimismo, los recursos que se requieren y con los que se cuenta y el período de cumplimiento de cada actividad.

Estos aspectos deben tenerse en cuenta para definir las actividades que se realizarán para alcanzar los resultados esperados.

Es importante que las actividades que se definan posibiliten alcanzar los resultados previstos. Igualmente, se debe determinar cuáles serían las áreas involucradas en la implementación de las actividades, delimitando responsabilidades (¿Con quiénes? responsables de la intervención).

Asimismo, precisar los recursos materiales (equipos, instalaciones, informáticos), los recursos financieros, cuánto se necesita para la realización de determinadas acciones y con cuánto se dispone, cuál es el personal que llevará a cabo determinada acción, ¿Con qué recursos? (materiales y humanos).

Finalmente, considerar, ¿En qué período se prevé cumplir las actividades? ¿En qué plazo se podría lograr lo previsto?

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio para cada uno de los resultados esperados de cada línea de acción establece las actividades que se realizarán para alcanzar los resultados y los responsables de éstas. Asimismo, indica los recursos que se requieren y con los que se cuenta y el período de cumplimiento de cada actividad. Para cada resultado esperado deriva actividades, conforme se indica en el siguiente cuadro:

Resultado esperado			
Indicador			
Actividades	Responsables	Recursos	Período
1.			
2.			
3.			

En la matriz que se viene estructurando desde las fases anteriores, registra todas las actividades que defina con sus respectivos responsables, recursos y período.

Matriz No. 4.5 / Objetivos, líneas, resultados esperados, indicadores de resultados y actividades del Plan de acción (ámbito interno y ámbito externo)			
Objetivos			
1.			
2.			
3.			
Ámbito interno			
Línea de acción 1.			
Resultado esperado 1.1.			
Indicador de resultado			
Actividades	Responsables	Recursos	Período
1.			
2.			
3.			
Resultado esperado 1.2.			
Indicador de resultado			
Actividades	Responsables	Recursos	Período
1.			
2.			
3.			
Línea de acción 12			

Ejemplo:

A continuación se presenta la matriz del Plan de acción de la PDHH de El Salvador. En esta matriz se registra de manera estructurada todas las fases con sus respectivos responsables y período de ejecución.

Objetivo Plan de acción
El objetivo del Plan de acción para este período se concibe como una meta de corto plazo, de manera que éste se pueda cumplir. Por lo tanto, se tiene como propósito avanzar hacia el logro del resultado global (out-come) y de los objetivos de la Política institucional de género 2014-2020, mediante una Hoja de Ruta a seguir para el período establecido de dos años, 2015-2016.

Lineamiento 1. Establecer la infraestructura básica para la gestión institucional que favorezca la atención y registro de casos y situaciones sobre presuntas vulneraciones de los derechos humanos con perspectiva de género.

Resultados	Actividades	Período de ejecución				Instancias responsables
		2015		2016		
Resultado 1 La PDDH ha identificado las necesidades más urgentes y puesto en marcha, la creación y readecuación de espacios, para brindar una atención de calidad y confidencialidad a los casos o situaciones de vulneración de los derechos, desde una perspectiva de género. **Indicador:** Siete delegaciones (40%) de 17 tienen locales adecuados para brindar una atención de calidad y confidencialidad a los casos o situaciones de vulneración de los derechos, desde una perspectiva de género.	Elaborar los términos de referencia para la licitación del proyecto "Espacios adecuados para el diseño para una atención integral, con especial énfasis a las condiciones de las mujeres".					Coordina: Secretaría General y Titular Procuraduría Adjunta de los Derechos Humanos Delegaciones Departamentales y Locales
	Analizar las propuestas y seleccionar la consultora que ejecute el proyecto.					
	Gestionar fondos internos y/o de cooperación externa que asegure la readecuación de los espacios adecuados para una atención con calidad					
	Contratar y ejecutar el proyecto que garantice la privacidad de la denuncia de la víctima y la no re-victimización brindando así una atención integral, con especial énfasis a las condiciones de las mujeres.					

FASE G: Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan de acción.

Objetivo

Definir mecanismo/s para dar seguimiento al Plan de acción y evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

¿Qué debe tenerse en cuenta para establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan?

Que la Política institucional de género estableció mecanismos que darán seguimiento y evaluaran su implementación. Con base en las funciones establecidas a dichos mecanismos se definirá el seguimiento y evaluación del Plan de acción.

La persona responsable de una dirección/ área, designada para tal fin, será quien dé seguimiento al cumplimiento de las acciones y compromisos establecidos en el Plan de acción. El cumplimiento del Plan es responsabilidad de las autoridades institucionales, en los distintos niveles jerárquicos, por tanto, el seguimiento y la evaluación del Plan son importantes ya que permite a las máximas autoridades de la institución y personal involucrado estar informados/as, supervisar los avances de cada una de las acciones; valorar niveles de cumplimiento, lo que hace falta y lo que requiere ajustes para que no se vea afectado el resultado esperado en el período establecido.

Se recomienda tener reuniones periódicas con el personal involucrado en la ejecución del Plan de acción, con el fin de asegurar el avance y los resultados conforme a lo establecido. Esta parte es medular debido a que con el Plan de acción la institución orienta los primeros pasos para la efectiva transformación institucional, debiendo enfocar los recursos y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos de la Política institucional de género.

La evaluación posibilita valorar el desarrollo de las acciones, pero también el impacto de las mismas. Una vez cumplidos los plazos se debe realizar una revisión sobre el logro con base en los resultados esperados en las acciones realizadas, es decir, del impacto y no simplemente el cumplimiento de éstas.

La evaluación sirve también para reafirmar el compromiso de continuar con el nivel alcanzado hasta ese momento y plantearse nuevos retos. Responde a la siguiente interrogante ¿de qué manera se está contribuyendo a alcanzar los objetivos de la Política de género?

PROCEDIMIENTO

Primera actividad

El equipo de cambio, con base en los mecanismos de seguimiento y evaluación de la Política institucional de género, define cómo se dará el seguimiento y evaluación del Plan de acción definido para la operativización de la Política.

Debe establecer quien será la persona y área encargada de dar seguimiento, si se rinde cuentas en una comisión establecida para tal fin o en el mecanismo ordinario institucional de seguimiento y evaluación.

Ejemplo:

La PDDH de El Salvador definió para el seguimiento de su Plan de acción, lo siguiente:

Seguimiento y evaluación

En el marco de la Política de igualdad de género 2014-2020, se establecieron los mecanismos especializados que darán seguimiento y evaluaran su implementación. Dichos mecanismos se darán a conocer en el marco de la presentación pública de la Política en enero de 2015, año en que inicia este Plan de acción, hasta el 2016.

Se han concebido las siguientes funciones para cada mecanismo, mediante la elaboración de un instructivo, en el marco del seguimiento y evaluación del Plan de acción 2015-2016, como el primer paso al cumplimiento de la Política.

La Comisión Institucional para la implementación de la *Política institucional de género,* compuesta por las Jefaturas de Procuradurías Adjuntas y Delegaciones involucradas, la EDH, Departamento de Planificación, Unidad Administrativa Financiera, entre otros, se reunirá ordinariamente cada tres meses, para revisar los avances del Plan de acción y se elaborarán los informes correspondientes.

En el marco de la celebración del ocho (8) de marzo de 2016 y 2017, se propone realizar un evento de rendición de cuentas, del cumplimiento de las acciones al final de cada año de implementación. El producto de cada evento será el Informe anual 2015 y el correspondiente al año 2016.

Posterior a estas fechas se implementará una evaluación final externa del Plan de acción, para la cual se buscará la asistencia técnica ante los organismos cooperación externa, especialistas en el tema.

Fungirá como una instancia asesora de los mecanismos, la Procuraduría Adjunta de la Mujer y la Familia PDDH y como Secretaria Técnica de la Comisión, la Unidad de Atención Especializada a mujeres víctimas de violencia.

La Red de Referentes de Género en las Delegaciones Departamentales, es el mecanismo que alimentará a las Oficinas Departamentales y Locales, brindará información sobre los acuerdos de la Comisión y retroalimentará, sobre la situación estas oficinas.

El funcionamiento de estos mecanismos conduce y operan los tres subsistemas que conforman el Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) de la *Política institucional de género* 2014-2020. Dos, para asegurar su implementación y un tercer subsistema, para dar cuenta de los resultados obtenidos en este proceso, el cual se concretiza en la ejecución de los planes de acción bianuales, que contienen los indicadores en el nivel de resultados y las responsabilidades asignadas a cada instancia involucrada. Los informes que se elaboren y reportes que producirá el SSE, darán cuenta de los avances de las acciones y del cumplimiento de los indicadores. Las evaluaciones externas que se realicen en cada período planificado, darán cuenta del nivel de cumplimiento de los indicadores.

En el recuadro se observa que la PDDH, tiene tres subsistemas que conforman el Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) de la Política institucional de género 2014-2020. Dos para asegurar su implementación y un tercer subsistema, para dar cuenta de los resultados obtenidos en este proceso.

Los mecanismos que conducen y operan los dos subsistemas son:

- Una Comisión institucional para la implementación de la Política institucional de género, integrada por Jefaturas de Procuradurías Adjuntas y Delegaciones, y áreas institucionales como el departamento de planificación, el área financiera entre otros, que trimestralmente se reunirá, para revisar los avances del Plan de acción y elaborarán los informes correspondientes.
- La Red de Referentes de Género en las Delegaciones Departamentales, es el mecanismo que alimentará a las Oficinas Departamentales y Locales, brindará información sobre los acuerdos de la Comisión y retroalimentará, sobre la situación estas oficinas.
- Son instancias asesoras de los mecanismos, la Procuraduría Adjunta de la Mujer y la Familia PDDH, y como Secretaria Técnica de la Comisión, la Unidad de Atención Especializada a mujeres víctimas de violencia.

Otro ejemplo:

El Plan de acción de la Política institucional de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires estableció como mecanismos para la coordinación y seguimiento los siguientes:

La coordinación y el seguimiento del presente Plan de acción estarán a cargo del equipo de cambio, a través del Programa de Derechos de las Mujeres y la Diversidad Sexual, también su evaluación en la que se involucrará a la Mesa de Derechos de las Mujeres de la Defensoría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En consecuencia la Política institucional de género estableció mecanismos que darán seguimiento y evaluaran su implementación. Con base en las funciones establecidas a dichos mecanismos se dará el seguimiento y evaluación del Plan de acción.

Para cerrar esta Segunda parte del manual se presentan ejemplos de los elementos que conforman el Plan de acción y se hace un diagrama que sintetiza el proceso para la formulación de éste.

Elementos de un Plan de acción

Objetivo/s

¿Cuál podría ser el objetivo del Plan de acción?
Incorporar el enfoque de género en los sistemas y procesos de la Defensoría.

Línea de acción

¿Qué línea de acción es viable implementar?
Por ejemplo: fortalecer el sistema informático como una herramienta institucional que facilite la toma de decisiones para mejorar la atención a mujeres y hombres usuarios/as de manera diferenciada.

Resultados

¿Qué resultados esperamos alcanzar con la línea de acción propuesta?
Por ejemplo: elaborado el perfil de la población que asiste a la Defensoría a interponer quejas y denuncias.

Indicadores

¿Cómo vamos a medir el cumplimiento del resultado?
Por ejemplo: a finales del 2014 el sistema de información permite caracterizar a la ciudadanía que acude a la Defensoría a interponer quejas y denuncias y genera reportes con información desagregada y cruces con otras variables.

Actividades

¿Qué acciones vamos a desarrollar para alcanzar los resultados?
¿Qué período se requiere para el cumplimiento de cada actividad?
Por ejemplo: 1) Revisar y adecuar la hoja de captación de información conforme los requerimientos que la institución necesita (2 meses); b) Revisar y adecuar el perfil del personal que recibe denuncias y quejas; sensibilizar (2 meses); 3) Diseñar, elaborar e implementar un proceso de sensibilización y capacitación en género y estadísticas de género al personal que maneja el sistema de información y recibe denuncias y quejas (5 meses); etc.

Recursos

¿Se dispone de los recursos materiales y humanos para llevar a cabo las actividades previstas?
¿Se cuenta con personal calificado para realizar las actividades, o se requiere hacer contrataciones? ¿De dónde se obtendrán los fondos?

Síntesis del proceso

1. Definir líneas de acción, resultados, indicadores, actividades para viabilizar la implementación de la Política de género.
2. Definir las estructuras institucionales responsables de las diferentes etapas del proceso de ejecución del Plan de acción.
3. Definir el sistema de seguimiento y evaluación. Seguimiento periódico a las actividades y evaluación anual del alcance de los resultados.
4. Al finalizar el período definido en el Plan de acción, efectuar una evaluación intermedia de alcance de resultados od e impacto. Formular nuevo Plan de acción para la siguiente etapa y/o actualización de la Política de género para el siguiente período.
5. Visibilizar los resultados alcanzados a nivel interno y externo de la institución.

5

Estructura del Plan de acción

¿Cuáles es la estructura y los componentes previstos para la formulación del Plan de acción de la Política institucional de género (PIG) de cada Defensoría?

Los componentes previstos para el Plan de acción son:

- Introducción (breve)
- Objetivos
- Líneas de acción
  - Resultados por cada línea de acción
  - Indicadores de resultado
  - Actividades
  - Período de cumplimiento de las actividades
  - Responsables
- Recursos para la implementación del Plan
- Monitoreo y evaluación: Mecanismos de seguimiento y evaluación del Plan

No hay una sola forma de estructurar un Plan de acción. Puede formularse agregando u obviando componentes siempre y cuando posibilite la operativización de la Política en un período determinado.

BIBLIOGRAFÍA

1. *Guía para elaborar el Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional.* Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2008.

2. *Herramientas de género para observadores financieros internacionales.* Rooke, Anna, Coordinadora de Programas. Limbu, Mande. Directora de Programas. Gender Equiality Woman´s Raigth. Gender Action. Oxfam. Novib. 2009.

3. *Manual para la formulación de Políticas Institucionales de Género.* Federación Iberomericana del Ombudsman, Nicaragua, Septiembre, 2014.

4. *Políticas y acciones de género: Cuadernos de género.* Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), Noviembre, 2009.

5. *Política de Género de la Corte Suprema de Justicia.* Comisión de Género de la Corte Suprema, UNPFA, Nicaragua, 2010.

6. *Política de Género de la Asamblea Nacional de Nicaragua.* Silva, Ada Esperanza, Miranda Nelly. Nicaragua, Diciembre, 2012.

7. *Propuesta Política de Género de la Asamblea Nacional de Nicaragua.* Fanjul, Cecilia. Nicaragua, Diciembre, 2010.

8. *Plan de Acción 2015-2016 de la Política de Igualdad de Género (PIG 2014-2020)*, de la Procuraduría de Derechos Humanos de El Salvador (PDDH), Diciembre, 2014.

Un producto
creacomunicaciones.com