

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



¿Transversalizando el enfoque de género?: Un estudio de la implementación de los planes de transversalización del enfoque de género (2016 - 2019) de tres programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Ciencia Política y Gobierno que presenta:

Pretto Rioja, Lucía Rocío

Asesora:

Rousseau, Stéphanie

Lima, 2022

## Resumen

La transversalización del enfoque de género puede ser entendida como una estrategia que incluye como dimensión integral del diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, las diferencias estructurales que existen entre hombres y mujeres con la finalidad de garantizar la reducción de la desigualdad de género. Esta estrategia aborda el problema de la desigualdad de género a un nivel más estructural, ya que identifica los sesgos de género que existen en las políticas actuales y aborda el impacto de estos en la reproducción de dicha desigualdad. En ese sentido, implica la reorganización del proceso de políticas públicas para incluir la igualdad de género como un eje importante en las políticas, planes, programas y servicios y en todos los niveles de toma de decisiones.

¿Cómo se da la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género dentro del Estado peruano? ¿Qué ámbitos son priorizados durante el proceso de implementación? ¿Qué factores influyen en el grado de implementación?

Para responder a estas interrogantes, el presente trabajo de investigación busca reconstruir el proceso de creación de la estrategia de transversalización del enfoque de género por parte de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género (MIMP) y su implementación en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, específicamente en los programas sociales, a través de los planes de transversalización del enfoque de género. Para ello, se hace uso de una metodología cualitativa, que consiste en la sistematización de los planes de transversalización, y entrevistas a funcionarias claves, las cuales permiten profundizar y reflexionar sobre los factores claves que condicionan la implementación de la estrategia.

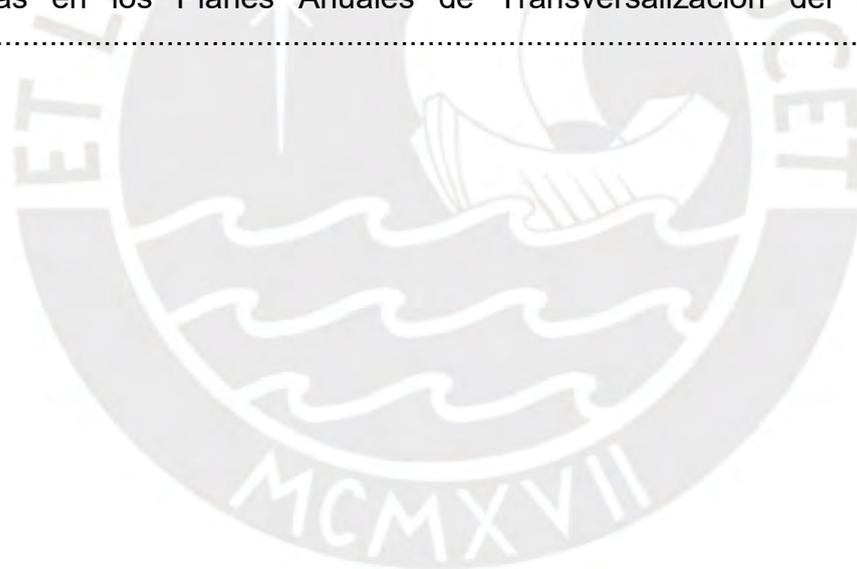
Palabras claves: transversalización del enfoque de género, programas sociales, igualdad de género, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Revisión de literatura, marco teórico y marco metodológico</b>	<b>3</b>
1.1. Revisión de Literatura	3
1.1.1. ¿Qué es la transversalización del enfoque de género?	3
1.1.2. Implementación de la estrategia de transversalización	5
1.1.2.1. Problemas en la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género	7
1.2. Marco Teórico	8
1.3.1. Implementación de políticas públicas	8
1.3.2. Framing	11
1.3. Marco Metodológico	12
1.3.1. Preguntas de investigación	12
1.3.2. Hipótesis	12
1.3.3. Metodología	13
<b>Capítulo 2: Estado de la transversalización del enfoque de género en el Perú</b>	<b>20</b>
2.1. Marco Normativo Nacional	20
2.2. Reconstrucción del proceso de creación e implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género	22
2.2.1. Dificultades en el proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género	25
2.2.2. Estrategias de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género	28
2.3. El proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	31
<b>Capítulo 3: Los casos de Pensión 65, FONCODES, Juntos</b>	<b>35</b>
3.1. Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65	35
3.2. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES	42
3.3. Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos	46
<b>Capítulo 4: ¿Qué explica estas diferencias en la implementación?</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>68</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Mapeo de Documentos Oficiales.....	15
Tabla 2. Indicadores de los ámbitos para transversalizar el enfoque de género...	17
Tabla 3. Mapeo de Actores.....	18
Tabla 4. Documentos elaborados por la DGTEG y DASI.....	30
Tabla 5. Número de actividades en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género clasificadas por ámbito priorizado del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65... ..	39
Tabla 6. Tipo de actividades enfocadas hacia las y los usuarios del programa Pensión 65 contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género 2017-2019.....	40
Tabla 7. Número de actividades en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género clasificadas por ámbito priorizado del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.....	45
Tabla 8. Tipo de actividades enfocadas hacia las y los usuarios del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género.....	45
Tabla 9. Actividades enfocadas hacia las y los usuarios del programa Juntos contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género.....	50



## Lista de Acrónimos

DAGRL - Dirección de Articulación con Gobiernos Regionales y Locales

DASI - Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional

DGTEG - Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género

FONCODES - Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social

MIDIS - Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MIMP - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MINAM - Ministerio del Ambiente

PLANIG - Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017



## Introducción

La aprobación del Decreto Supremo N°015-2021-MIMP el pasado 22 de julio de 2021, que aprueba los lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública, puede ser entendido como un logro importante para la institucionalización del enfoque de género como un pilar esencial dentro del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, programas, estrategias, proyectos, planes y servicios en los tres niveles de gobierno<sup>1</sup>, producto de un largo proceso de negociación liderado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en particular su Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género.

A pesar que el proceso de transversalización del enfoque de género lleva dándose ya desde hace varios años, la aprobación del decreto supremo permite contar con un marco de referencia, de obligatorio cumplimiento, que pauta cómo se debe de transversalizar el enfoque de género en la gestión institucional de todas las entidades públicas de los tres niveles gobierno, promoviendo así que se aborde de manera articulada e integral y permitiendo el fortalecimiento de las intervenciones públicas en favor a la reducción de las desigualdades de género.

La presente tesis busca explorar cómo se ha venido dando el proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género dentro del Estado peruano a través del estudio de los planes de transversalización del enfoque de género de tres programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social durante el periodo 2016-2019. Específicamente, el trabajo se enfoca en analizar la evolución diferenciada de la implementación de la estrategia de transversalización a través de un análisis de los cambios y modificaciones a los planes de transversalización del enfoque de género. El análisis empieza con la reconstrucción del proceso de creación e implementación de la estrategia de transversalización desde la perspectiva del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Luego, basado en entrevistas realizadas con funcionarios encargados de la elaboración de los planes de transversalización, se busca identificar los

---

<sup>1</sup> MIMP. (2021). Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en la gestión pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2029426/Lineamientos-para-la-Transversalizacion-del-Enfoque-de-Genero-en-la-Gestion-Publica.pdf>

factores claves que explican las diferencias en la implementación de la estrategia en los tres programas sociales estudiados.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. El primer capítulo busca contextualizar la investigación a través de la revisión de la literatura sobre transversalización del enfoque de género. Se explica en qué consiste y cuáles han sido los principales problemas para su implementación encontrados en otras experiencias. De la misma manera, se desarrolla el marco teórico de la investigación abordando los temas de implementación de políticas públicas y el framing. Finalmente, el primer capítulo presenta el marco metodológico de la investigación.

El segundo capítulo busca reconstruir el proceso de creación e implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género en el Estado peruano desde la mirada del ente rector de la estrategia, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Para ello, primero se contextualiza normativamente donde se sitúa la estrategia de transversalización del enfoque de género en el marco de las políticas y planes del Estado Peruano. Luego, se busca reconstruir, a través de la información recabada mediante entrevistas a funcionarias y ex funcionarias del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, como se ha venido dando el proceso de transversalización haciendo hincapié en explicar las estrategias implementadas así como los problemas que se encontraron durante el proceso de implementación de la estrategia. Finalmente, se busca dar una mirada general sobre el proceso de implementación de la estrategia de transversalización en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

El tercer capítulo realiza un análisis de los planes de transversalización del enfoque de género del año 2016 al 2019 para tres programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) y el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos.

Finalmente, el cuarto capítulo identifica los factores que explican las diferencias en la implementación de la estrategia, usando como evidencia principal los cambios observados en los planes anuales.

## Capítulo 1: Revisión de literatura, marco teórico y marco metodológico

### 1.1. Revisión de Literatura

#### 1.1.1. ¿Qué es la transversalización del enfoque de género?

El concepto de transversalización del enfoque de género se origina como concepto dentro de las políticas de desarrollo y es considerado como una oportunidad para contrarrestar los sesgos de género en las políticas públicas y que continúe la reproducción de “normas masculinas” en el proceso de formulación de políticas (Benschop y Verloo, 2006). Aparece por primera vez luego de la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer en el año 1985, en relación al debate dentro de la Comisión sobre el Estatus de las Mujeres respecto al rol de las mujeres en el desarrollo y era visto como una medida que ayudaba a promover el rol de las mujeres dentro del campo del desarrollo (Council of Europe 1998; Booth y Bennet 2002). En 1995, al final de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, la estrategia de transversalización del enfoque de género fue respaldada explícitamente por la Plataforma de Acción como un elemento esencial para el avance hacia la igualdad de género (Council of Europe 1998; Moser y Moser 2005). En 1997, la transversalización del enfoque de género fue adoptado como el enfoque de igualdad de género a ser usado en la Unión Europea con el Tratado de Amsterdam (Rees, 2005). Ese mismo año, la Organización Naciones Unidas adoptó la transversalización del enfoque de género como el enfoque a ser usado en todas las políticas y programas en el sistema de las Naciones Unidas (Moser 2005).

Entonces, ¿qué se entiende por transversalización del enfoque de género?. Si bien no existe una única definición, encontramos que la mayor parte de las definiciones se alinean a lo propuesto por el Consejo de Europa (1998) y por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Para el Consejo de Europa (1998), la transversalización del enfoque de género es una estrategia que busca la reorganización, mejora, desarrollo y evaluación de policy processes, de tal manera que el enfoque de igualdad de género sea incorporado en todas las políticas en todos los niveles y en todas las etapas por los actores involucrados en el policy making. Esta estrategia implica la transformación del policy process de manera que este sea “gender sensitive”, lo cual

implica poner en marcha mecanismos de igualdad de género que permitan catalizar el trabajo de transversalización y capacitar al personal en los temas de igualdad de género (Lombardo y Mergaert, 2013, p.289).

Siguiendo esa misma línea, según Verloo (2001), la transversalización del enfoque de género "(...) is about (re)organizing procedures and routines, about (re)organizing responsibilities and capacities for the incorporation of a gender equality perspective" (p.2). En otras palabras, la transversalización del enfoque de género implica la reorganización del policy process, ya que los procedimientos y rutinas de este tienden a ser "gender-blind" o tener sesgos de género, para incorporar una perspectiva de igualdad de género en todas las políticas, planes y programas. En ese sentido, esta estrategia tiene mayor potencial para tener un impacto significativo sobre la igualdad de género ya que aborda el problema de la desigualdad de género a un nivel más estructural, al identificar los sesgos de género en las políticas actuales y abordar el impacto de estos sesgos en la reproducción de las desigualdades (Verloo, 2001, p.3). Como menciona Verloo (2005), la estrategia de transversalización del enfoque de género involucra no solo a los múltiples niveles de gobierno (nacional, regional, supranacional e internacional), sino también múltiples cambios en la gobernanza ya que busca la reorganización del policy processes (p.13).

Por otro lado, como menciona Moser (2005), muchas de las definiciones de transversalización del enfoque de género se modelan a partir de la planteada por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, que define la transversalización del enfoque de género como un proceso por el cual se evalúan las implicancias para mujeres y hombres de cualquier acción planificada (legislación, políticas o programas) en todas las áreas y en todos los niveles; y busca hacer de las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas. Siguiendo esa definición, Beveridge, Nott y Stephen (2000) proponen que, idealmente, la estrategia de transversalización debe de aumentar la inclusión y participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones y en particular, buscar reducir o eliminar las barreras de género para la inclusión y participación de las mujeres (p.389).

Siguiendo esa misma línea, Walby (2005) define esta estrategia como un proceso para promover la igualdad de género, que busca mejorar la efectividad de

las políticas públicas al hacer visible los sesgos de género que existen en los supuestos, procesos y resultados con los que trabajan (p.321). La estrategia de transversalización va más allá de las políticas tradicionales de igualdad de género que se centran en áreas donde es posible comparar la posición desfavorecida de las mujeres, ya que busca establecer prácticas de igualdad de género en todas las áreas de política.

Por otro lado, McGauran (2009) plantea que existen tres formas de transversalización del enfoque de género: i) radical, que busca alterar las instituciones para que así las mujeres y los hombres se puedan beneficiar de igual manera; ii) agenda setting o transformativa, que involucra la reorientación de las estructuras y procesos del proceso de toma de decisiones para que se aborde de manera integral las desigualdades de género; y iii) integracionista, que aborda la transversalización del enfoque de género dentro de las prácticas y paradigmas de política.

Finalmente, resulta importante identificar dónde se sitúa la estrategia de transversalización del enfoque de género dentro de los enfoques sobre la igualdad de género. Rees (2005): plantea que existen tres enfoques amplios de igualdad de género: i) Igualdad de trato (años 70), en donde las medidas implementadas buscan garantizar los mismos derechos para las mujeres; ii) Acción positiva - adaptando a la diferencia (años 80) - a través del cual se implementan medidas diseñadas para reducir la situación de desventaja de las mujeres; y iii) mainstreaming (años 90), que busca la reorganización de sistemas, instituciones y procesos para que eliminar los sesgos implícitos de género y hacer de la igualdad de género un componente en todas las políticas, planes y programas. Sin embargo, dado que la transversalización del enfoque de género es una estrategia a ser implementada a largo plazo debido a que busca que se dé un cambio paradigmático dentro del policy process, es necesario continuar desarrollando medidas de igualdad de trato y acción positiva que sirvan como base y soporte (p.559).

### 1.1.2. Implementación de la estrategia de transversalización

Rodríguez Gustá (2008) habla de la necesidad de planificación estratégica para la implementación exitosa de la estrategia de transversalización. La planificación política y presupuestaria resultan centrales debido a que la inclusión de las políticas de género como parte de los planes nacionales y la asignación de

presupuesto para su implementación suponen un compromiso y dificultan que sean relegadas a un segundo plano. Asimismo, resalta la necesidad de coordinación intersectorial para el éxito en la transversalización del enfoque de género, ya que su implementación supone la articulación de redes intra-burocráticas. De la misma manera, resalta la importancia de la consolidación de las “maquinarias de género”, como mecanismos estables y efectivos con la capacidad de asumir la rectoría de las políticas de género y la estrategia de transversalización del enfoque de género, guiar y supervisar los avances en la implementación de las mismas. No obstante, en la mayor parte de los casos estas maquinarias no cuentan con la autoridad política y recursos necesarios para asegurar la ejecución de sus políticas, y por lo cual tienden a depender de otras entidades públicas para realizar avances sustanciales.

Por otro lado, Hafner-Burton y Pollack (2002) encuentran evidencia que la implementación exitosa de este tipo de estrategias depende de cuatro factores: un movimiento feminista fuerte, apertura de las organizaciones a activistas feministas externas, la presencia de aliados dentro de puntos claves para la toma de decisiones y, fuerte capacidad organizacional para la implementación. Esto resalta la importancia de los “velvet triangles” y su uso estratégico de conexiones y recursos para perseguir y lograr cambios institucionales. En ese contexto, resaltan la importancia de dominar el “framing” como un aspecto esencial que explica el inicio exitoso de la implementación de la estrategia de transversalización.

Finalmente, Ylostalo (2016) resalta la importancia del “compromiso” en todos los niveles para la implementación adecuada de la estrategia de transversalización del enfoque de género. Debido a que la estrategia de transversalización busca la transformación de las culturas organizacionales de las entidades públicas, resulta importante asegurar un compromiso fuerte con actores claves dentro de las entidades públicas que puedan lograr que los conflictos y resistencias que surgen a partir de este no se vuelvan un obstáculo insuperable. En ese sentido, para que la implementación de la estrategia de transversalización pueda darse es importante lograr que los funcionarios públicos entiendan que es la transversalización del enfoque de género y se comprometan a ella.

### 1.1.2.1. Problemas en la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género

Moser (2005) encuentra una serie de problemas relacionados a la implementación de esta estrategia. Primero, existen problemas con el desarrollo de metodologías apropiadas que permitan traducir los documentos de políticas en estrategias y procedimientos de implementación. Y segundo, no existe una metodología de evaluación eficaz, coherente y sistemática de los resultados e impactos de la estrategia que permita medir los avances en la transversalización del enfoque de género. Este hace énfasis en la dificultad para identificar criterios de evaluación que permitan medir el logro de las metas mediante indicadores apropiados, así como el impacto que tienen las intervenciones en la igualdad de género. De manera similar, Meier y Celis (2011) resaltan que, debido al énfasis de la estrategia en el uso de herramientas y procedimientos específicos que permitan medir, monitorear y evaluar las políticas y las definiciones minimalistas de los objetivos que se buscan lograr, existe un alto riesgo de caer en el reduccionismo, donde solo se busque producir resultados específicos mediante el uso de los instrumentos de política que plantea.

Parpart (2014) resalta los principales problemas encontrados acerca del proceso de adopción e implementación de la estrategia de transversalización: i) aislamiento de los funcionarios encargados del proceso de transversalización de otros sectores ; ii) pocas competencias de género de los funcionarios públicos; iii) falta accountability y actividades de seguimiento; iv) oportunidades limitadas para compartir experiencias sobre el proceso de implementación; y v) culturas organizacionales jerárquicas que son renuentes al cambio.

Hafner-Burton y Pollock (2000) resaltan que la estrategia de transversalización del enfoque de género es una estrategia demandante, ya que requiere que los policy-makers adopten nuevas perspectivas, adquieran nuevo expertise y capacidad, así como que se den cambios en sus procedimientos operativos. De manera similar, Lombardo y Mergaert (2013) plantean que el principal problema con la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género es que esta requiere de un nivel alto de “gender awareness” entre los policy-makers, que no son expertos en temas de género, y demanda que

los funcionarios públicos tengan una serie de competencias en género para los cuales no se encuentran “entrenados”.

Rawluzko (2019), encuentra que la mayor parte de las investigaciones existentes muestran la proliferación de los modelos experto/burocráticos e integradores para la implementación de la estrategia transversalización del enfoque de género, debido a que esta estrategia se ha enfocado principalmente en lograr cambiar/modificar las rutinas burocráticas a través de un proceso dirigido por expertos y tecnócratas. En ese sentido, se observa que estos modelos de implementación no critican al sesgo de género existente en las políticas, sino que buscan integrar las cuestiones de género con la agenda política existente.

## 12. Marco Teórico

### 1.3.1. Implementación de políticas públicas

El ciclo de políticas públicas consiste en cuatro etapas: agendamiento, diseño, implementación y evaluación. La etapa de implementación es donde una ley, política, plan o programa se transforman en un curso de acción efectivo. En ese sentido, se le podría definir como un proceso en el que se hace uso de una serie de recursos humanos, materiales y financieros para lograr cumplir con los objetivos planteados por la política, plan o programa de la mejor manera posible (Rubio, 2013, p.148).

Debido a la naturaleza de la estrategia de transversalización del enfoque de género, se hará uso de los modelos teóricos top down para estudiar los factores que influyen en el éxito o fracaso durante el proceso de implementación.

Van Meter y Van Horn (1993) definen la implementación de las políticas como todas aquellas acciones efectuadas, tanto esfuerzos momentáneos como esfuerzos prolongados para realizar cambios, por individuos/grupos públicos y privados, con miras a la realización de objetivos previamente definidos (p.105). Los autores encuentran que existen dos características esenciales de las políticas que influyen en el proceso de implementación: la magnitud del cambio requerido y el grado de consenso en torno a las metas establecidas (Van Meter y Van Horn, 1993, p.112). Sobre la primera, encuentran que la implementación tiene una mayor posibilidad de encontrarse con una respuesta positiva si es que opta por cambios graduales acumulativos por sobre cambios drásticos. Como menciona Kaufman (1971), la

implementación de una política será más efectiva cuando no se exija a las entidades públicas hacer reorganizaciones drásticas, por lo cual es, en general, más difícil poner en práctica aquellas políticas que requieren de cambios profundos del status quo. Sobre la segunda característica, Gross et al (1971) encontraron que existen varios factores que condicionan el consenso, siendo el más importante la participación de los responsables de la implementación durante el proceso de toma de decisiones. Esto es principalmente porque la participación de los funcionarios responsables de la implementación permite: i) crear un mayor compromiso; ii) comprender mejor las razones para introducir los cambios y iii) reducir la resistencia inicial a la implementación ya que se asumen como parte esencial del proceso (Van Meter y Van Horn, 1993, p.114). Asimismo, resaltan que el nivel de cambio y de consenso que existe dentro de las organizaciones son un factor clave para determinar el éxito que tendrá la implementación de la política. En ese sentido, tendrá más éxito en su implementación aquellas políticas que sólo requieran de cambios marginales y cuando el consenso en torno a las metas y objetivos sea alto dentro de las instituciones.

A partir de esto, plantean un modelo del proceso de implementación de las políticas que postula la existencia de seis variables que condicionan cómo se da el proceso de implementación. La primera de ellas es las normas y objetivos de las políticas, ya que si sus normas y objetivos se encuentran claramente estipulados esto facilita la creación de indicadores que permitan medir su desempeño y los criterios de evaluación de la política. La segunda variable son los recursos de la política, los cuales pueden ser fondos u otros incentivos que estimulen/faciliten la implementación. La tercera es la comunicación entre organizaciones y las actividades para obligar a la acción. Esta variable se refiere, por un lado, a la claridad con la que las pautas, estándares y objetivos son definidos en la política y la exactitud y coherencia con los que son comunicados para evitar que estos puedan ser distorsionados. Por otro lado, esta variable también involucra los mecanismos de enforcement con los que cuenta la organización, si es que se implementa la política en una organización, o las actividades de inducción o seguimiento, en caso de trabajar con múltiples organizaciones, que incluyen las actividades de asesoría y asistencia técnica así como las sanciones. La cuarta variable está relacionada a las características de las instancias responsables de la implementación. Este componente incluye diferentes componentes de la estructura

burocrática de la organizaciones (Ripley et al, 1973): i) competencia y tamaño del personal de la organización; ii) el grado de control jerárquico en la toma de decisiones y los procesos de sus subunidades; iii) recursos políticos de la organización (ej. apoyo de sociedad civil); iv) la vitalidad de la organización; v) el grado de comunicación “abierta” que existe en la organización; y vi) los nexos formales e informales de la organización encargada de la política y las organizaciones encargadas de implementar (Von Meter y Van Horn, 1993, p.127). La quinta variable está relacionada a las condiciones económicas, sociales y políticas al momento de la formulación e implementación de la política. Finalmente, la última variable está relacionada a la actitud de los (funcionarios) encargados de la implementación. Este último componente resalta tres elementos del comportamiento de los funcionarios encargados de dirigir la implementación que afectan su capacidad para ejecutar la política: i) conocimiento de la política; ii) orientación respecto a la misma (aceptación, neutralidad o rechazo); y iii) la “intensidad” de su respuesta a la política (ej. si el funcionario siente rechazo hacia la política puede llegar a desafiar directamente los objetivos planteados).

De manera similar, Sabatier y Mazmanian (1993) plantean un marco conceptual del proceso de implementación cuya función central de análisis consiste en identificar los factores que condicionan el logro de los objetivos normativos a lo largo del proceso (p.330). A pesar de que su marco conceptual se basa primariamente en las variables normativas y cómo guían la implementación, plantean una serie de variables no normativas de las cuales dos resultaron relevantes para la presente investigación. La primera está relacionada al apoyo a los objetivos por parte de las autoridades/funcionarios encargados de la implementación. Los altos funcionarios tienen la capacidad de alterar o socavar los recursos necesarios para la implementación, por lo cual resulta importante tratar de mantener condiciones favorables que permitan mantener su apoyo. La segunda variable está ligada al compromiso y calidad de liderazgo de los funcionarios responsables de la implementación. Respecto al compromiso de los funcionarios, este depende de tres elementos: i) la capacidad que haya tenido la ley o política para institucionalizar un modo de operar a partir de la selección de las instituciones y funcionarios de alto nivel encargados de la implementación; ii) las normas profesionales y valores personales que tengan los funcionarios y como se alinean con los objetivos de la política implementada; y iii) el apoyo que tengan los objetivos

de la política por parte de los grupos de interés y las autoridades del medio en el que se desempeñan las organizaciones encargadas de la implementación (Sabatier y Mazmanian, 1993, p.355). Respecto al liderazgo, los autores consideran que incluyen elementos: i) políticos, que abarcan la capacidad de los funcionarios para propiciar relaciones de trabajo con diversas autoridades, convencer a opositores y grupos objetivos, y de difundir la posición de la organización efectivamente; y ii) de gestión, que incluyen el desarrollo de controles para supervisar el estado de la implementación y la capacidad de manejar disputas internas.

### 1.3.2. Framing

En el proceso de policy-making, el framing puede ser entendido como un proceso a través del cual actores relevantes construyen “intersubjetivamente” significados para las políticas con las que se encuentran involucrados, ya sea directamente o como espectadores y stakeholders (van Hulst y Yanow, 2014, p.7).

El framing es un proceso interactivo mediante el cual los actores con agendas encuentran oportunidades discursivas específicas para cambiar el enfoque de una política de acuerdo a sus intereses (Ferree 2007; Ferree et al 2002). Por ejemplo, Snow & Bedford (1992) encuentran que “social movement organizations may strategically frame issues in order to resonate or ‘fit’ with the existing dominant frames held by various actors, who are more likely to adopt new frames that resonate, rather than in conflict with their existing ‘dominant’ frames” (p.435).

En ese sentido, en el caso de la estrategia de transversalización de género, el framing se configura como un proceso estratégico a través del cual los policy makers, u otros actores involucrados en el proceso de policy-making, buscan recontextualizar la cuestión de género dentro del proceso de policy-making de tal manera que se configure como un elemento esencial del mismo. Entender cómo se da este proceso de recontextualización de la cuestión de género dentro de los diferentes ministerios nos ayudará a entender los avances diferenciados en la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género.

### 1.3. Marco Metodológico

#### 1.3.1. Preguntas de investigación

El presente trabajo tiene como tema general la transversalización del enfoque de género en el Estado peruano y específicamente, el estudio de los planes de transversalización del enfoque de género de tres programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social durante el periodo 2016 al 2019.

Para ello, se plantearon dos preguntas centrales:

- a. ¿Cómo han evolucionado los planes de transversalización del enfoque de género de los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social?
- b. ¿Qué factores explican las diferencias en el grado de transversalización del enfoque de género dentro de los planes de transversalización de los programas sociales?

De la primera pregunta, se desprende la siguiente sub-pregunta:

- ¿Qué ámbitos para transversalizar el enfoque de género han sido priorizados dentro de los planes de transversalización?

Asimismo, debido a que el estudio se centra en el análisis de los planes de transversalización de programas sociales, resulta pertinente también preguntarse si estos planes incluyen actividades explícitamente dirigidas hacia las usuarias de dichos programas y que tipo de actividades son aquellas. Se presta atención a esta dimensión en la respuesta que elaboramos a la primera pregunta.

#### 1.3.2. Hipótesis

En respuesta a las preguntas planteadas anteriormente, se plantean las siguientes hipótesis:

- a. La evolución de los planes de transversalización del enfoque de género se evidencia principalmente a través de los cambios en los objetivos y actividades contempladas dentro de los mismos, que buscan alinearse con los ámbitos para transversalizar el enfoque de género identificados por el

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, especialmente en los ámbitos de gestión institucional, gestión de recursos humanos y cultura institucional.

- b. El grado de transversalización del enfoque de género evidenciado a través de los cambios identificados en los objetivos, actividades e indicadores dentro de los planes anuales de transversalización pueden ser explicados por cuatro factores interdependientes.

- b1. El primer factor es la existencia de normativa tanto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, entidad rectora de la política igualdad de género y la estrategia de transversalización del enfoque de género, como del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social que regula y promueve la transversalización del enfoque de género dentro de los programas sociales.

- b2. El segundo factor es la voluntad política o apoyo de los directores ejecutivos de los programas, lo cual permite que se dé una complejización de los objetivos y actividades contempladas dentro de los planes anuales ya que existe un compromiso por parte de los mandos con la igualdad de género.

- b3. El tercer factor está relacionado con la asistencia técnica que reciben las unidades encargadas de la elaboración de los planes de transversalización por parte de la Dirección General de Articulación y Coordinación de las Prestaciones Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social o directamente de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

- b4. Finalmente, el cuarto factor está relacionado al framing o a la manera en la que los servidores públicos asumen al enfoque de género como un elemento esencial en el diseño de las intervenciones del programa social.

### 1.3.3. Metodología

El presente trabajo se plantea como una investigación cualitativa basada en un estudio de casos ya que se pretende realizar una comparación de los planes anuales de transversalización del enfoque de género de tres programas sociales del

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social y el Programa Nacional de Apoyo Directos a los Más Pobres – Juntos. Esta comparación tiene como finalidad describir cómo evolucionan durante el periodo 2016-2019 e identificar qué factores explican la evolución desigual de los planes de los diferentes programas.

Para ello, se hizo un mapeo y recolección de la normativa del Ministerio de Desarrollo e Inclusión que aprueba y regula las disposiciones para la transversalización del enfoque de género en los programas sociales, así como los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género de los programas sociales a ser estudiados.



Tabla 1. Mapeo de Documentos Oficiales

MAPEO DE DOCUMENTOS OFICIALES
<p>Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución Ministerial N°106-2016-MIDIS, "Aprobar los Lineamientos N° 002-2016-MIDIS, Transversalización del enfoque de género en las políticas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social"</li> <li>● Resolución Viceministerial N°001-2016-MIDIS/VMPS, aprueba la Directiva N°001-2016-MIDIS/VMPS, "Disposiciones para la transversalización del enfoque de género en los programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social"</li> </ul>
<p>Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución Directoral N° 110-2015-MIDIS/P65-DE, Conformación del Grupo de Trabajo</li> <li>● Resolución Directoral N° 016-2016-MIDIS/P65-DE, Aprobar el Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género para el año 2016 del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65</li> <li>● Resolución Directoral N° 037-2017-MIDIS/P65-DE, Aprobar el Plan Multianual para la Transversalización del Enfoque de Género 2017-2019 y el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2017 del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65</li> <li>● Resolución Directoral N° 003-2018-MIDIS/65-DE, Aprobar el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2018 del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65</li> <li>● Resolución Directoral N° 028-2019-MIDIS/P65-DE, Aprobar el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2019 del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65</li> </ul>
<p>Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución Directoral N° 139-2016-FONCODES/DE, Aprobar los Planes para la Transversalización del Enfoque de Género 2016 y el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad 2016</li> <li>● Resolución Directoral N° 083-2017-FONCODES/DE, Aprobar los Planes para la Transversalización del Enfoque de Género 2017 y el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad 2017</li> <li>● Resolución Directoral N° 083-2018-FONCODES/DE, Aprobar los Planes para la Transversalización del Enfoque de Género 2018 y el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad 2018</li> <li>● Resolución Directoral N° 083-2019-FONCODES/DE, Aprobar los Planes para la Transversalización del Enfoque de Género 2019 y el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad 2019</li> </ul>
<p>Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resolución de Dirección Ejecutiva N° 060-2016-MIDIS/PNADP-DE, "Aprobar el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género" para el año 2016 y el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad" para el año 2016 del Programa Juntos"</li> <li>● Resolución de Dirección Ejecutiva N° 038-2017-MIDIS/PNADP-DE, "Aprobar el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género" para el año 2017 y el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad" para el año 2017 del Programa Juntos"</li> <li>● Resolución de Dirección Ejecutiva N° 025-2018-MIDIS/PNADP-DE, Aprobar el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2018" y el "Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Discapacidad 2018"</li> <li>● Resolución de Dirección Ejecutiva N° 128-2019-MIDIS/PNADP-DE, Aprobar el Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2019 del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres "Juntos"</li> </ul>
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>

A partir de estos documentos se construyeron doce matrices (ver anexos B-M), las cuales organizan los lineamientos, componentes, objetivos, actividades e indicadores de cada Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género, para poder facilitar su análisis.

Para guiar el análisis de los planes anuales de transversalización del enfoque de género de los tres programas sociales estudiados, se han clasificado las actividades propuestas siguiendo los cinco ámbitos para transversalizar el enfoque de género identificados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: gestión institucional, planificación, gestión de recursos humanos, presupuesto y cultura institucional.

Siguiendo lo propuesto por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables se tomaron en cuenta los siguientes indicadores para clasificar las actividades (e indicadores) contempladas en los planes en cada ámbito priorizado:



Tabla 2. Indicadores de los ámbitos para transversalizar el enfoque de género

Ámbitos	Indicadores
Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conformación de una instancia responsable de coordinar, articular y fiscalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucional.</li> <li>● Formulación y aprobación de marcos normativos que promuevan la igualdad de género, alineados a las disposiciones contenidas en las políticas de igualdad de género; así como a toda normativa que reconozca y garantice la igualdad de género sin discriminación.</li> <li>● Inclusión de información relativa al cumplimiento de las metas y resultados para la igualdad de género en los instrumentos de gestión.</li> </ul>
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alineamiento de planes estratégicos sectoriales multianuales, planes operativos y todo instrumento de gestión a las disposiciones de la normativa en materia de igualdad de género.</li> <li>● Incorporación de indicadores de género en el sistema y/o instrumentos de monitoreo y evaluación de la gestión de cada programa social.</li> <li>● Incorporación de indicadores desagregados por sexo que permita la recopilación de información sobre los usuarios de los programas sociales.</li> <li>● Identificación de brechas de género que puedan ser reducidas con la implementación de acciones en las estrategias, planes y proyectos de los programas sociales.</li> <li>● Recopilación de información sobre los avances, limitaciones y desafíos para el logro de resultados hacia la igualdad de género.</li> </ul>
Gestión del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de los planes de desarrollo de personas que incorporen actividades de capacitación en la temática de género y de actividades de capacitación con enfoque de género para el desarrollo de competencias</li> <li>● Implementación de actividades de capacitación de los funcionarios en la temática de género y enfoque de género</li> <li>● Promoción de políticas y gestión del recurso humano que garantice la igualdad de género en procesos de convocatoria, selección y promoción del personal; en la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual; en la conciliación del trabajo y la vida familiar y, en el acceso a cargos de toma de decisión.</li> </ul>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asignación de recursos presupuestales para el financiamiento de las actividades contempladas dentro de los planes anuales de transversalización del enfoque de género</li> <li>● Evaluación de la gestión presupuestal asociada a los resultados de las actividades programadas para la igualdad de género</li> <li>● Aplicación del enfoque de género en la evaluación presupuestal que permita evidenciar si el gasto público ha sido asignado y ejecutado de manera eficaz para el logro de resultados a favor de la igualdad de género.</li> </ul>
Cultura Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adopción del lenguaje inclusivo en las comunicaciones, documentos técnicos normativos y documentación oficial de los programas.</li> <li>● Aprobación e implementación de acciones afirmativas que propicien comportamientos y prácticas libres de cualquier forma de discriminación y estereotipos de género.</li> <li>● Aprobación de lineamientos u orientaciones que fortalezcan el desarrollo de una cultura institucional respetuosa de las diferencias de</li> </ul>

	género, garantizan la igualdad de oportunidades sin discriminación en el ejercicio de los derechos, al acceso a oportunidades y la participación en el desarrollo de la entidad.
Fuentes: Elaboración propia en base a MIMP (2014), MIMP (2012), MIMP (2018) y MIMP (2020)	

Además, se realizó un mapeo de los actores involucrados en la elaboración de los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género de los programas Juntos, Pensión 65 y FONCODES, con la finalidad de llevar a cabo entrevistas semi estructuradas que permitan entender el proceso de formulación de los Planes Anuales para la Transversalización del Enfoque de Género, así como por qué se decide priorizar ciertas actividades sobre otras.

Tabla 3. Mapeo de Actores

MAPEO DE ACTORES INVOLUCRADOS	
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de Trabajo para la Transversalización del Enfoque de Género</li> <li>• Unidad de Proyectos y Diseño de Intervenciones</li> </ul> Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la Transversalización de los Enfoques de Género y Discapacidad</li> <li>• Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización</li> </ul> Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de Planeamiento, Presupuesto (y Modernización)</li> </ul>	Viceministerio de la Mujer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género</li> <li>• Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia.	

De manera análoga, se realizó un mapeo de los actores involucrados en la transversalización del enfoque de género dentro del Ministerio de la Mujeres y Poblaciones Vulnerables con la finalidad de llevar a cabo entrevistas semi estructuradas que nos permitan: i) entender de qué manera se ha venido realizando la transversalización del enfoque de género y los retos y dificultades que se han

tenido; ii) entender hasta qué punto la transversalización del enfoque de género ha sido exitosa dentro del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; iii) a través de qué acciones se ha manifestado la transversalización del enfoque de género en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión; iv) que factores han permitido que esta transversalización sea incorporada con mayor o menor facilidad; v) el grado de influencia que tiene el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables en lo que respecta a la implementación y adopción de la estrategia de transversalización del enfoque de género.



## Capítulo 2: Estado de la transversalización del enfoque de género en el Perú

En este capítulo nos concentramos en reconstruir el proceso de creación e implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género en el Estado peruano desde la mirada del ente rector de la estrategia, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Para ello, se ha dividido el capítulo en tres partes. En primer lugar, nos concentramos en contextualizar normativamente donde se sitúa la estrategia de transversalización del enfoque de género en el marco de las políticas y planes del Estado Peruano. En segundo lugar, buscaremos reconstruir, a través de la información recabada mediante entrevistas a funcionarias y ex funcionarias de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género y de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional, como se da el proceso de transversalización. Aquí nos concentramos en explicar las estrategias implementadas por estas direcciones, así como los problemas o dificultades que se encontraron durante el proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género. Finalmente, la tercera sección de este capítulo se concentra en dar una mirada general sobre el proceso de implementación de la estrategia en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, con la finalidad de contextualizar los hallazgos de los siguientes capítulos.

### 2.1. Marco Normativo Nacional

Para poder reconstruir el proceso de transversalización del enfoque de género en el Estado peruano es necesario contextualizar normativamente donde se sitúa esta estrategia en el marco de las políticas y planes del Estado peruano.

El primer paso en la institucionalización de esta estrategia comienza con la aprobación de la Ley N°28983 - Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres<sup>2</sup> - en el año 2007, que establece el marco normativo, institucional y de políticas públicas que dispone que el Estado peruano, en sus tres niveles de gobierno, debe de adoptar e implementar las acciones necesarias para que mujeres y hombres puedan hacer ejercicio pleno de sus derechos sin ningún tipo de discriminación. Esta ley establece al entonces Ministerio de la Mujer y Desarrollo

---

<sup>2</sup> Ley N° 28983. Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres. [https://www.mimp.gob.pe/files/programas\\_nacionales/pncvfs/legislacion/nacional/ley\\_28983\\_lto.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/legislacion/nacional/ley_28983_lto.pdf)

Social, actualmente Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, como ente rector en materia de igualdad de género, y por lo tanto, se configura como la entidad encargada de impulsar, coordinar y supervisar la aplicación de esta ley en todos sus ámbitos. En ese sentido, la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género se enmarca como una de las acciones necesarias que permite la adopción e implementación de cambios dentro de las entidades públicas para alcanzar la igualdad de género.

Un momento importante para la institucionalización de esta estrategia se da en el año 2012. Primero, mediante la promulgación del decreto legislativo N°1098<sup>3</sup>, con el cual se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y se establece formalmente a este ministerio como ente rector de las políticas nacionales y sectoriales en materia de derechos de las mujeres; prevención, protección y atención contra la violencia hacia las mujeres; promoción y protección de poblaciones vulnerables; así como la promoción y fortalecimiento de la transversalización del enfoque de género en las políticas, planes, programas y proyectos en las entidades públicas y privadas. Segundo, mediante la aprobación del decreto supremo N°003-2012-MIMP<sup>4</sup>, por el cual se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, se establece como competencia de dicho ministerio la promoción y fortalecimiento de la transversalización del enfoque de género en las instituciones públicas y privadas, políticas, planes, programas y proyectos del Estado peruano. El artículo 78 de dicha norma, establece que la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género, como la autoridad técnico normativa a nivel nacional, que se encuentra encargada de dirigir, coordinar, controlar y evaluar la transversalización del enfoque de género en el diseño y gestión de las políticas públicas nacionales. Finalmente, ese mismo año, mediante el decreto supremo N°004-2012-MIMP<sup>5</sup>, se aprueba el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 que establece como primer objetivo estratégico la adopción,

---

<sup>3</sup> Decreto Legislativo N°1098. Decreto Legislativo que aprueba la ley de organización y funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/lof/lof\\_mimp\\_2012.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/lof/lof_mimp_2012.pdf)

<sup>4</sup> Decreto Supremo N°003-2012-MIMP. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Decreto\\_Supremo\\_003\\_2012\\_mimp.pdf](https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/pnaia/pdf/Decreto_Supremo_003_2012_mimp.pdf)

<sup>5</sup> Decreto Supremo N°004-2012-MIMP. Decreto Supremo que aprueba el “Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017”. <https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/decretos-supremos/ds-004-2012-MIMP.pdf>

promoción y fortalecimiento de la estrategia de transversalización del enfoque de género en los tres niveles de gobierno. Asimismo, la aprobación del PLANIG resulta particularmente relevante, ya que a pesar de que no es un documento comprensivo sobre qué es y cómo se debe de implementar la estrategia de transversalización del enfoque de género, establece de manera explícita la importancia de su implementación para poder lograr la igualdad de género dentro del Estado peruano.

Otro momento importante para la consolidación de esta estrategia se da en el año 2017 con la promulgación del decreto supremo N°005-2017-MIMP<sup>6</sup> - en concordancia con la Ley de Igualdad de Oportunidades, el decreto supremo N°027-2007-PCM, que establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento, y el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 - que dispone la creación de un mecanismo para la Igualdad de Género en todas las entidades públicas del gobierno nacional y de los gobiernos regionales, que se encargue de la incorporación del enfoque de género en las políticas y gestión institucionales, con la finalidad de promover el cierre de brechas y la igualdad de género.

Finalmente, la aprobación de la Política Nacional de Igualdad de Género mediante el decreto supremo N°008-2019-MIMP, sienta las bases para la transversalización del enfoque de género con el objetivo prioritario 5 que busca reducir las brechas institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos públicos y privado entre hombres y mujeres<sup>7</sup>.

## 2.2. Reconstrucción del proceso de creación e implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género

Para entender cómo se da el proceso de formulación e implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género es necesario entender cómo se reorganiza el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social cuando pasa a ser el actual Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. La creación del actual Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - mediante el decreto legislativo

---

<sup>6</sup> Decreto Supremo N°005-2017-MIMP. Decreto Supremo que dispone la creación de un mecanismo para la Igualdad de Género en las entidades del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-dispone-la-creacion-de-un-mecanismo-para-decreto-supremo-n-005-2017-mimp-1546316-4/>

<sup>7</sup> Decreto Supremo N°008-2019-MIMP. Política Nacional de Igualdad de Género. [https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/04/Pol%C3%ADtica-nacional-de-igualdad-de-g%C3%A9nero-DS-008-2019-MIMP-Legis.pe\\_.pdf?fbclid=IwAR0INeju\\_UgOBi08T8TQ9pKzXROsKyrRWtMcXwS5VVk84HLt8xrFDzdbSVk](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/04/Pol%C3%ADtica-nacional-de-igualdad-de-g%C3%A9nero-DS-008-2019-MIMP-Legis.pe_.pdf?fbclid=IwAR0INeju_UgOBi08T8TQ9pKzXROsKyrRWtMcXwS5VVk84HLt8xrFDzdbSVk)

N°1098 y el decreto supremo N°003-2012-MIMP- estableció la creación de dos viceministerios: el Viceministerio de la Mujer y el Viceministerio de Poblaciones Vulnerables.

Patricia Carrillo<sup>8</sup>, primera directora de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género, menciona que el Viceministerio de la Mujer se piensa alrededor de tres direcciones generales: la Dirección General de Igualdad de Género y No Discriminación, la Dirección General de Transversalización del enfoque de Género y la Dirección General contra la Violencia de Género. Sin embargo, menciona que a diferencia de las Direcciones Generales de Igualdad de Género y de Violencia de Género, que eran “direcciones políticas en el sentido que necesitaban diseñar políticas públicas en relación a esos temas”, la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género “*se armó para la implementación de una estrategia clave*”:

“La transversalización es una estrategia que no necesariamente era pertinente que tuviera una Dirección General pero el no construir una dirección de transversalización iba a significar que no hubiera presupuesto ni equipo destinados solo a eso [*la implementación de la estrategia de transversalización*] sino que iba a ser una función alterna de los funcionarios de otras direcciones.” (Carrillo 2021)

Al ser la función principal de la DGTEG la creación, difusión e implementación de la estrategia de transversalización y la construcción de las herramientas e instrumentos necesarios para su implementación en otras entidades públicas, Carrillo resalta que era necesario tener una dirección general que les permitiría “tener mayor injerencia sobre otros ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales”. Para ello, la DGTEG se modela a partir de la Dirección de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas, que tenía dos direcciones claves: Presupuesto Territorial y Presupuesto Sectorial; por lo cual, la DGTEG cuenta dos direcciones de línea: la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional y la Dirección de Articulación con Gobiernos Regionales y Locales; que permiten un mejor trabajo y coordinación para la implementación de la estrategia.

---

<sup>8</sup> Entrevista 1.

Así como se piensa y crea la Dirección General Transversalización del Enfoque de Género desde cero, la creación de la estrategia de transversalización también se crea desde cero en el año 2012. Como menciona Carrillo:

“Antes [*de la DGTEG*] no había nada. Solo había acciones orientadas a trabajar con mujeres, capacitar mujeres, promover la participación de las mujeres. Las cuales no son acciones con enfoque de género. (...). El enfoque de género era como algo por hacer y era casi como una creación heroica porque se estaba comenzando desde 0” (Carrillo 2021)

A pesar de que inicialmente esto era una desventaja ya que no se contaba con un marco normativo firme que lo respaldara, también resultó ser bastante beneficioso al momento de diseñar la estrategia. Carrillo menciona que contaba con el respaldo de las altas funcionarias del ministerio, entre ellas la Ministra de la Mujer, lo cual permitió que se planteará una estrategia integral siguiendo las recomendaciones internacionales, lo cual sirvió como base para la elaboración de instrumentos de política posteriormente.

Sin embargo, a pesar de tener estas facilidades para armar inicialmente la estrategia de transversalización, la DGTEG se crea con tres personas: la directora general y las dos directoras de línea; lo cual dificulta el proceso de implementación ya que no se contaban con los equipos necesarios para llevarlo a cabo. Rosario Sichez menciona que:

“Inicialmente porque no había presupuesto [*para armar equipos técnicos*] se armó un perfil [*para cada dirección*] y se empezó a identificar internamente quienes del equipo del ministerio podrían sumarse. (...). Fue relativamente fácil armar el equipo para la dirección de gobiernos regionales y locales porque la mayoría de las áreas del MIMP tenían un trabajo estrecho con los gobiernos regionales y locales (...) pero en el caso del gobierno nacional fue bastante complicado armar un equipo de trabajo ya que se necesitaba de un perfil mucho más elevado, con mayores capacidades para poder discutir y debatir con los sectores del Estado sobretodo porque el tema de género tenía muchísimas resistencias” (Sichez 2021 ).

Esto significó que no se tenía la suficiente capacidad para trabajar con todos los ministerios y gobiernos subnacionales de manera simultánea, por lo cual fue necesario limitar los ejes de intervención (líneas estratégicas de trabajo) y crear una lista de sectores priorizados en base a los diagnósticos disponibles para empezar a implementar la estrategia.

Asimismo, la DGTEG empezó a promover la creación de comisiones de transversalización del enfoque de género dentro de las entidades públicas, que en muchos casos “iniciaron como una suerte de comité multisectorial para la implementación del PLANIG” (Sichez 2021). En 2017, con la promulgación del decreto supremo N°005-2017-MIMP, que establece que las entidades del gobierno nacional y los gobiernos subnacionales deben de constituir mecanismos para la igualdad de género encargados de coordinar, articular y focalizar la incorporación del enfoque de género en las políticas y en la gestión institucional de las entidades públicas a fin de promover el cierre de brechas de género y avanzar en igualdad entre hombres y mujeres. De esa manera se institucionalizan estos mecanismos creados antes del 2017, que “tenían la misión de elaborar planes de actividades anuales para reducir brechas de género priorizadas por cada entidad” (Carrillo 2021), y que a partir del 2017 tienen la finalidad de “proponer estrategias para identificar buenas prácticas, monitorear la implementación de las acciones y estrategias y emitir informes sobre los avances que se daban” (Carrillo 2021). Esto además fue un paso importante para la DGTEG ya que permitió recabar información sobre los avances en la transversalización del enfoque de género de la mayor parte de las entidades públicas, elaborar diagnósticos sobre los avances y poder priorizar sectores a los cuales prestar asistencia técnica.

### 2.2.1. Dificultades en el proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género

Implementar una estrategia completamente nueva, sobre todo una estrategia como la de transversalización del enfoque de género que requiere una repensar varios procesos y elementos dentro de las entidades públicas, tiende a encontrar una serie de dificultades. A partir de las entrevistas con las funcionarias y ex funcionarias del MIMP, pudimos identificar cinco problemas o dificultades en el proceso de implementación.

En primer lugar, encontramos que una de las dificultades más importantes para institucionalizar la implementación de esta estrategia fue la falta de poder político del MIMP. A pesar de que este ministerio es el ente rector en temas de igualdad de género, y por lo tanto el ente rector de esta estrategia, no tiene la capacidad de posicionar este tema como prioritario en la agenda nacional, lo cual lo deja relegado a un segundo plano y condiciona la implementación de acciones a la voluntad de las cabezas de las entidades públicas. Como menciona Muñoz (2021) “se tiene que perseguir a los otros ministerios para que adopten el enfoque de género”. Asimismo, a pesar de que a partir de 2017, con el decreto supremo N°005-017-MIMP, se implementan obligatoriamente los mecanismos de igualdad de género en todas las entidades públicas, los cuales deben dar un reporte anual al MIMP sobre los avances en materia de igualdad de género dentro de las entidades, estos pueden optar por no dar este reporte ya que el MIMP no tiene la capacidad de imponer sanciones por incumplimiento. Además, debido a que estos mecanismos/comisiones son autónomas, el MIMP no puede imponer un plan de trabajo para cada entidad y monitorear los avances que se van dando de manera estricta. En otras palabras, el MIMP no tiene el suficiente poder e influencia para poder hacer que las otras entidades públicas implementen de manera correcta las medidas necesarias para poder transversalizar el enfoque de género.

Por otro lado, la falta de presupuesto fue y sigue siendo una de las dificultades para la promoción e implementación de la estrategia de transversalización. Como menciona Carrillo (2021), la creación de del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y la transferencia de la rectoría de los programas sociales al mismo, supuso un recorte importante del presupuesto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, dejando al ministerio en una situación desventajosa que complicaba la implementación de las diferentes políticas y programas. En el caso de la implementación de la estrategia de transversalización este déficit presupuestario se vio reflejado en el tamaño de las direcciones encargadas de esta estrategia (DGTEG, DASI, DAGRL) y el número de especialistas que tenían a su disposición los equipos técnicos.

“Por qué no había presupuesto se armó un perfil y se empezó a identificar dentro del ministerio quienes podrían sumarse a los equipos de especialistas que se estaban armando” (Sichez 2021)

Como menciona Sichez (2021), inicialmente se buscó conformar los equipos técnicos con los funcionarios que ya se encontraban trabajando en el ministerio y contaban con cierto expertise en el tema de género. Sichez (2021) menciona que a pesar que se estaba reclutando a personal del MIMP, no todos los funcionarios manejan “lo que era el enfoque de género”, por lo cual se priorizó la “selección” de quienes conformarían los equipos técnicos por el expertise que tenían trabajando con otras entidades públicas. En el caso de la Dirección de Articulación con Gobiernos Regionales y Locales, se buscó reclutar a aquellos funcionarios que tenían experiencia trabajando con los gobiernos subnacionales y se les capacitó sobre el tema del enfoque de género. Por otro lado, armar los equipos técnicos de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional fue un trabajo mucho más complicado ya que:

“Se necesita de un perfil muchísimo más elevado, con mayores capacidades para poder discutir y debatir con los otros sectores del Estado sobre todo porque el tema de género tenía y tiene muchísimas resistencias. Por eso se requiere de un perfil de personas que ya hubieran trabajado con los sectores del gobierno nacional” (Sichez 2021).

Trabajar con los otros sectores y entidades del gobierno nacional requiere que los especialistas de los equipos técnicos tengan un gran conocimiento sobre los procesos y el lenguaje usados en cada entidad ya que los funcionarios de las entidades “suelen ponerlos a prueba” (Sichez 2021). En ese sentido, encontrar especialistas con el perfil adecuado dentro del MIMP resulta bastante complicado y se tiende a tener equipos técnicos reducidos que se encargan de trabajar, dar asistencia y monitorear a múltiples ministerios simultáneamente.

Asimismo, otra dificultad que se pudo identificar fue que en la mayor parte de los casos las entidades tienen concepciones distintas sobre lo que es el “enfoque de género”, es decir que sus propuestas sobre “enfoque de género” eran distintas a la que se trabaja en el MIMP. Según Carrillo (2021) esto se debía a que “no sabían que era el enfoque de género o tenían una concepción errónea sobre que era el enfoque de género o había una interpretación muy restrictiva de lo que era género”, lo cual traía muchas fricciones entre los equipos técnicos del MIMP y los funcionarios de las entidades. Además, Ramos (2021) señala que existía, y todavía persiste, un fuerte rechazo hacia el enfoque de género ya que grupos más

conservadores dentro del Estado hablaban de este en términos de “ideología de género”.

También, se encontró que existían, y aún existen, problemas para la evaluación del avance en la implementación de la estrategia de transversalización. A pesar de que las entidades envían anualmente un informe/reporte sobre el trabajo de los mecanismos/comisiones al MIMP, esta información se encuentra dispersa entre las direcciones del viceministerio de la mujer. De manera análoga, información sobre funcionarias, implementación de lactarios, capacitaciones etc, se encuentra dispersa entre la Dirección de Igualdad de Género del MIMP y SERVIR. Esto dificulta poder realizar una evaluación adecuada de los avances en la implementación de la estrategia de transversalización ya que no se tiene la información centralizada y ordenada.

Finalmente, los avances en la adopción de la estrategia de transversalización del enfoque de género se encuentran condicionadas a la voluntad de las cabezas de las entidades, por lo cual usualmente se avanzaba a pequeña escala. Es necesario un compromiso entre los altos mandos y los equipos del MIMP para poder aterrizar el enfoque, por lo cual la estrategia de transversalización debe de ser bastante flexible para permitir que se de un proceso de negociación exitoso que permita encontrar un punto medio de compromiso y se pueda iniciar el proceso de implementación (Entrevistas 2 y 3). Sin embargo, a pesar de que existe la necesidad de planificar a mediano y largo plazo para poder tener un transversalización exitosa del enfoque de género, estos compromisos son particularmente frágiles debido a las altas rotaciones de personal en los ministerios.

### 2.2.2. Estrategias de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género

Debido a la complejidad de la implementación de la estrategia de transversalización encontramos que la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género y sus dos direcciones de línea han implementado una serie de estrategias que les han permitido avanzar en la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género.

Al inicio del proceso de implementación, la DGTEG ofrecía asistencia técnica a todos los proyectos posibles de cualquier entidad pública que la solicitara con la finalidad de “sacar adelante la estrategia”. Como menciona Carrillo (2021):

“Se empezaba a trabajar de acuerdo al interés de los funcionarios y a la permeabilidad que se encontraba en los proyectos que solicitaban asesorías u opiniones. Tratábamos de incorporar objetivos y metas sobre el enfoque de género dentro de básicamente cualquier cosa que se pudiera. Todo depende de las oportunidades que se dan. Por ejemplo, opinar sobre los ROF y aprovechar para sugerir la incorporación de cosas con enfoque de género” (Carrillo 2021).

De manera similar, Ivonne Yupanqui (2021) menciona el caso de MINAM que se encontraba trabajando el plan de cambio climático desde varios enfoques y en colaboración con equipos de distintos ministerios y, “solicitaron de asistencia técnica por parte de la dirección para comentar el documento que estaban trabajando”. Esta solicitud de asistencia técnica permitió realizar un trabajo colaborativo, que dio una mayor exposición del trabajo de la DGTEG y como se podía incorporar el enfoque de género en los distintos ámbitos de intervención de las entidades públicas.

Asimismo, durante el primer acercamiento con otras entidades públicas con el proceso de transversalización del enfoque de género, se opta por empezar a realizar diagnósticos de “capacidad institucional de género” haciendo uso de una metodología colaborativa - que con asesoría técnica de los equipos del MIMP o de alguna consultora en combinación con los funcionarios de las entidades, permitía elaborar un autodiagnóstico sobre la situación de cada entidad. Esto permite guiar los procesos de diagnóstico a la par que los vacíos y brechas identificados (y los posteriores cursos de acción planteados en los planes de transversalización) tenían un mayor grado aceptación por los funcionarios de las entidades ya que sentían que se incorporan sus propio “insights” y se sentían menos como una imposición de los equipos técnicos del MIMP y la DGTEG (Carillo 2021).

Luego de la institucionalización de los mecanismos de igualdad de género, la DGTEG utiliza la información recibida por los mecanismos para priorizar a los sectores y entidades públicas que requerían de mayor asistencia técnica para avanzar en su proceso de transversalización del enfoque de género debido a la falta de los equipos técnicos necesarios (Ramos 2021).

Como menciona Sichez (2021):

“Ahora son tantos [*pedidos de asistencia técnica*] que hace falta el personal para poder llegar y dar un acompañamiento y asistencia adecuada. Por eso todos los años se priorizan sectores en función a criterios como trabajo previo, voluntad política, entidades que manejan temas de agenda pública, sectores claves que son rectos y que si ellos disponen algo todas las demás entidades se alinean”.

Debido a la sobredemanda de asistencia técnica y la falta de personal ha llevado a que “se armen estrategias que agilicen el proceso y aminoren la carga [*de los equipos técnicos*]: armado de protocolos, procesos, subprocesos, coordinación de asistencia técnica y definición de hojas de ruta dependiendo de los elementos que tenga la entidad que solicita asistencia” (Sichez 2021) (ver tabla 4).

Tabla 4. Documentos elaborados por la DGTEG y DASI

- Orientaciones para transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas (2012)
- Las políticas públicas y el enfoque de género (2012)
- Vigilancia Ciudadana de las Políticas y la Gestión Regional para la Igualdad de Género (2013)
- La transversalización del enfoque de género en las políticas y la gestión pública (2014)
- El enfoque de género en la elaboración de los proyectos normativos. Guía práctica para la asesoría jurídica en la Administración Pública (2015)
- Brechas de género: ¿cómo medir el avance hacia la igualdad entre mujeres y hombres? (2018)
- Si no me nombras, no existo: Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas. Guía de lenguaje inclusivo (2018)
- La Igualdad de Género en las políticas y la gestión del desarrollo regional: contribuyendo a la información de las autoridades regionales (2018)
- La Igualdad de Género en las políticas y la gestión del desarrollo local: contribuyendo a la información de las autoridades locales (2018)
- Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género (2018)
- Conceptos fundamentales sobre el enfoque de género para abordar políticas públicas (2018).
- Guía informativa para elaborar un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) con enfoque de género frente al COVID-19 (2020)
- Comuniquemos con enfoque de género: ¿cómo promover la igualdad desde los medios de comunicación? (2020)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se han conformado equipos especializados para atender a los diferentes sectores priorizados. Cada equipo cuenta con diferentes especialistas que se encargan de dar asistencia técnica a diferentes sectores; y donde cada especialista cuenta con un número asignado de sectores a los que da asistencia técnica, acompañamiento y monitoreo.

Finalmente una de las más recientes estrategias de la DGTEG ha sido el trabajo articulado con SERVIR. Este se da debido a que:

“Se armó un grupo de trabajo para poder transversalizar varios enfoques que hay en el sector público y hacer un trabajo articulado (...). SERVIR hace un diagnóstico y sale lo del enfoque de género. Y se nos incluye porque ya se veía que había una demanda para estas cosas [capacitaciones con enfoque de género]”(Sichez 2021).

Como menciona Ramos (2021), el trabajo articulado con SERVIR está orientado hacia el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos a través del dictado de cursos por la Escuela Nacional de Administración Pública en temas como gestión pública con enfoque de género. Asimismo, Sichez (2021) menciona la importancia de incluir a los altos funcionarios y personal directivo de las entidades públicas ya que “son ellos quienes están encargados de la toma de decisiones y ponen el tema en agenda y ayudan a visibilizar [la necesidad de capacitación en el enfoque de género]”. Sin embargo, esto sigue siendo un esfuerzo bastante limitado ya que la DGTEG sigue atendiendo la mayor parte de las demandas de capacitación por parte de las entidades públicas.

### 2.3. El proceso de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

En esta sección proponemos una reconstrucción de cómo se ha venido trabajando la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género en el MIDIS desde la mirada del MIMP.

Encontramos que existe un consenso entre las funcionarias de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género y la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional sobre cómo se dio el trabajo con el MIDIS. Las distintas funcionarias relatan que el trabajo inicial con el MIDIS fue extremadamente difícil ya que existía (existe) muchísima resistencia por parte de los altos mandos a trabajar el tema de género. A pesar de los esfuerzos de la DGTEG y la DASI para establecer una relación con el MIDIS, ya que este era uno de los sectores priorizados por las direcciones, iniciar el trabajo conjunto fue un proceso bastante complicado (Entrevistas 1, 5, 6). Esto puede ser atribuido a dos factores. El primero se

encuentra relacionado a la creación de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para crecer” (ENDIS). El MIDIS fue creado como ministerio en el año 2011 con la ley N°29792<sup>9</sup>, por lo cual dedicó sus primeros años de existencia a organizarse como ministerio y se estableció como prioridad la creación de la ENDIS, que establece el marco general de la política de desarrollo e inclusión social. El segundo está relacionado al trabajo conjunto que realiza el MIDIS con las entidades de cooperación internacional. Como mencionan Carrillo (2021) y Sichez (2021), el trabajo del MIDIS con la cooperación internacional significaba que se prefería trabajar bajo los lineamientos que estos organismos recomendaban, lo cual creaba resistencias a trabajar con los equipos técnicos de otras entidades públicas que quisieran incluir lineamientos que no necesariamente se alineaban con el trabajo que se venía dando. La sectorista de la DASI encargada del MIDIS<sup>10</sup> resalta la importancia de las entidades de la cooperación internacional para poner el tema de la igualdad de género y enfoque de género en agenda ya que “los discursos que tienen, es decir cómo se posicionan, sobre el tema de la igualdad de género ha pesado muchísimo para que los sectores empiecen a involucrarse e incluir estos temas”. No es hasta que el MIMP y la DGTEG establecen una alianza con ONU Mujeres que se puede empezar a trabajar el tema de enfoque de género dentro del MIDIS y sus programas.

El trabajo entre el MIDIS y los equipos técnicos del MIMP para implementar la estrategia de transversalización inicia con la creación y aprobación de los lineamientos para transversalizar el enfoque de género en el MIDIS y sus programas sociales<sup>11</sup>. Estos lineamientos sirven como base para la elaboración de los planes de transversalización del enfoque de género de los programas sociales y el ministerio enfocados en el desarrollo de capacidades con enfoque de género de sus funcionarios y el planeamiento estratégico, a través de la elaboración de herramientas de gestión. Sin embargo, como menciona la sectorista encargada del MIDIS, “esta voluntad de trabajo termina cuando se elaboran los primeros planes” ya que se dan una serie de coyunturas que impiden realizar un trabajo más profundo. Además, se menciona que hace unos años se elimina la competencia de

<sup>9</sup> Ley N°29792. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/303753/Ley\\_29792\\_CreacionMIDIS.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/303753/Ley_29792_CreacionMIDIS.pdf)

<sup>10</sup> Entrevista 6

<sup>11</sup> Resolución Ministerial N°106-2016-MIDIS. “Aprobar los lineamientos N°002-2016-MIDIS, Transversalización del enfoque de género en las políticas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/16102/RM\\_106\\_2016MIDIS.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/16102/RM_106_2016MIDIS.pdf)

una de las direcciones del MIDIS que se encontraba a cargo de hacer seguimiento al cumplimiento de los temas relacionados a la implementación del enfoque de género con lo cual “se pierde piso con la función que se tenía para dar seguimiento al cumplimiento a los planes de transversalización”(Entrevista 6).

Inicialmente, el equipo de la DASI trabaja directamente con el mecanismo para la igualdad de género de la sede central, ya que se asume que existía una coordinación fluida entre el mecanismo de sede central con los mecanismos de los programas sociales; por lo cual el trabajo estaba centrado en fortalecer las competencias del mecanismo central y que esto sirviera como un ejemplo para que fuera replicado en los mecanismos de los programas. Sin embargo, esta experiencia probó no funcionar ya que no se llegaba a los mecanismos de los programas y no podía pasar por sobre el mecanismo central para trabajar directamente con los programas.

A partir de esta experiencia, la DGTEG solicitó al MIDIS trabajar directamente con la Dirección de Articulación y Coordinación de las Prestaciones Sociales, para que a través de esta dirección se pudiera llegar a los programas sociales. Como menciona la sectorista encargada del MIMP, el trabajar directamente con la Dirección de Articulación ha resultado ser beneficioso ya que se tiene un trabajo sostenido, aunque básico, en el cual se ha retomado el trabajo con los instrumentos aprobados anteriormente (ej. instructivos, lineamientos), los cuales sirven como base para que los programas sociales elaboren y aprueben sus planes anuales de transversalización del enfoque de género (Entrevista 6). De manera general, el trabajo ha consistido en poner orden a la manera como los programas elaboran sus planes anuales de transversalización y como estos abordan el tema de género. Por ello, el equipo técnico del MIMP se concentró en concretar reuniones con los programas sociales a través de la Dirección de Articulación para establecer una serie de criterios básicos que sirvan como guía para la elaboración de los planes anuales y garantizar que las acciones contempladas se encuentren vinculadas al tema de género. Este trabajo ha llevado a la creación de actividades de seguimiento, las cuales en muchos casos garantizan la presencia de la DGTEG, y continua asistencia técnica de sus equipos, a lo largo del proceso de implementación de los planes.

Asimismo, resulta relevante mencionar que estos avances fueron, y siguen siendo posibles, ya que existen funcionarios públicos de la Dirección de Articulación

comprometidos con la inclusión del enfoque de género, lo cual facilita el trabajo entre los equipos técnicos del MIMP y los funcionarios de los programas sociales. El compromiso con el tema de género de funcionarios claves dentro de las direcciones de los programas también explica porque existen programas que responden mejor al trabajo conjunto con los equipos del MIMP.

De manera general, el proceso de implementación de la estrategia de transversalización en el MIDIS ha sido uno bastante complicado, especialmente por la resistencia que encuentra el MIMP y la DGTEG para poder “entrar” e iniciar el trabajo con y en el ministerio. Esto nos da luces sobre cómo se da este proceso de implementación a nivel de los programas sociales, ya que se reflejan dinámicas similares a las encontradas a nivel del ministerio.



### Capítulo 3: Los casos de Pensión 65, FONCODES, Juntos

El presente capítulo busca realizar un análisis de los planes de transversalización del enfoque de género del año 2016 al 2019 de tres programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) y el Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos. Para ello, se crearon 12 matrices (ver anexos B-M), que organizan las principales actividades contenidas dentro de los planes de transversalización. Esto nos permitió clasificar el contenido de los planes de acuerdo a los cinco ámbitos de análisis propuestos en el primer capítulo e identificar en qué ámbitos los programas sociales seleccionados tienden a priorizar en sus esfuerzos de transversalizar el enfoque de género dentro del ámbito de la gestión pública. Asimismo, esto nos permitió identificar las actividades dirigidas hacia las y los usuarios dentro de los planes. Este capítulo se encuentra organizado de la siguiente manera. Primero, se da una breve introducción acerca de cada programa y seguidamente se pasa a realizar el análisis de los cambios en los planes correspondientes de acuerdo a cada ámbito identificado.

#### 3.1. Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65

El Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, es un programa de pensiones no contributivas, que otorga una subvención económica mensual a adultos mayores que se encuentran en situación de pobreza. Este programa fue creado en el año 2011, sobre la base del Piloto de Asistencia Solidaria “Gratitud”, con la finalidad de otorgar un medio de protección social a los adultos mayores que se encontraban en situación de vulnerabilidad, iniciando su intervención en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Puna, Ica y Huánuco, que se caracterizaban por tener altos índices de pobreza.

Pensión 65 se encuentra focalizado hacia adultos mayores de sesenta y cinco años a más, que se encuentren en condiciones de pobreza extrema, de acuerdo a la clasificación otorgada por el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) y que no reciban ninguna pensión proveniente del sector público o privado.

Más allá de otorgar una subvención económica que provee un grado de seguridad económica a su población objetivo, el marco de intervención de Pensión 65 busca promover el acceso de los adultos mayores a los servicios públicos, especialmente acceso a los servicios de salud de manera gratuita, así como promover la revalorización del adulto mayor en su comunidad a través de la intervención de Saberes Productivos, que crea espacios de diálogo en donde los usuarios comparten sus saberes y prácticas tradicionales, y los transmiten a las nuevas generaciones.

En el análisis de los planes de transversalización, encontramos que, en el ámbito de gestión institucional dentro del plan del año 2016, se incluyen dos actividades relevantes en este ámbito: la primera, la implementación de grupos de discusión de la problemática de género en el programa; y la segunda, la formulación de los planes de transversalización. Con respecto a la primera, se contempla que la implementación de este componente no solo incluya la conformación de los grupos de trabajo sino también el seguimiento del número de reuniones que realiza cada grupo y qué aspectos son discutidos en estas reuniones. El propósito de dichas reuniones será el de realizar un análisis de los principales procesos de la institución, con la finalidad de identificar las inequidades y problemas que provienen de las diferencias de género y a partir de ello proponer alternativas que podrán ser implementadas por el programa, las cuales serán consideradas para la elaboración de los posteriores planes de transversalización.

Sobre la segunda, se propone no solo la elaboración del plan de transversalización del año 2017, sino también la elaboración de un plan multianual de transversalización que incluya una serie de lineamientos, estrategias y metas a ser cumplidas dentro del período 2017-2019.

De manera análoga, encontramos que en los siguientes planes (2017 a 2019) se vuelven a incorporar las actividades de conformación y/o renovación de los grupos de trabajo y de seguimiento del número de reuniones realizadas por estos grupos. Sin embargo, luego del año 2017, se omiten las actividades relacionadas a la revisión(actualización) y aprobación de modificaciones del Plan Multianual de Transversalización del Enfoque de Género 2017-2019.

Sobre el ámbito de planificación, encontramos que en todos los planes solo se incluye una actividad relacionada a este: la adecuación de procesos, a través de la implementación de lineamientos, para la gestión de información desagregada. A

pesar que el programa ya cuenta con información desagregada por sexo, edad y área geográfica de sus usuarias; esta actividad contemplada dentro del plan de transversalización propone que se formalice y se le de carácter obligatorio a esta práctica dentro de las diferentes intervenciones del programa (ej. beneficiarios de la subvención monetaria, participantes de las actividades de la intervención Saberes Productivos y de las campañas de salud).

Por otro lado, respecto al ámbito de gestión de recursos humanos, encontramos que el plan del año 2016 incluye tres actividades relacionadas con la información, sensibilización y capacitación de las y los colaboradores. En primer lugar, se propone la inclusión de temáticas relativas a la problemática de género dentro del Plan de Desarrollo de Personas, además de la incorporación de estrategias para gestionar el acceso equitativo a las oportunidades de capacitación entre las y los servidores públicos. En segundo lugar, se contempla la elaboración y distribución de un “kit de sensibilización” sobre la problemática de género en las unidades territoriales y en la sede central, el cual consiste de una serie de documentos informativos cortos, a ser ubicados en lugares visibles, que contengan información sobre prevención de la violencia de género, acciones contra la discriminación y sobre las inequidades por razones de género. Finalmente, se contempla el uso de medios informáticos (ej. correos electrónicos, mensajes emergentes, etc.) para facilitar el acceso a información sobre normativa, derechos y deberes relacionados a la equidad de género a los servidores públicos.

Asimismo, este plan incluye una actividad “general” relacionada a la adaptación de las condiciones de trabajo dentro de las unidades territoriales y en la sede central a través de la implementación de lactarios y guarderías, además de la asignación temporal de tareas al personal que promueva el cierre de brechas en temas de género. Sin embargo, el plan no provee de un diagnóstico de la situación actual ni de lineamientos o directivas que guían como debe de llevarse este proceso de adaptación de las condiciones laborales.

De manera similar, el plan de transversalización del año 2017 incorpora actividades relacionadas con la información, sensibilización y capacitación de los servidores públicos del programa pero observamos que, a diferencia del plan anterior, este incorpora de manera más puntual las actividades a realizarse. En ese sentido, podemos observar que se incorporan entre las actividades: i) talleres presenciales de fortalecimiento de capacidades en temas de género y

transversalización del enfoque de género; y ii) la elaboración e implementación de módulos educativos de capacitación virtual en temas de género para las y los servidores del programa. Asimismo, este plan incorpora actividades relacionadas a la prevención, sanción y seguimiento del hostigamiento sexual a través de la implementación de canales para denuncias y/o quejas de hostigamiento sexual dentro de la institución.

El plan de transversalización del año 2018, incluye las mismas actividades contempladas en el plan anterior e incorpora una actividad que busca realizar acciones para la adecuación de condiciones laborales orientadas a promover la igualdad de género en las unidades territoriales y en la sede central. Sin embargo, no especifica cuáles acciones deben ser prioridad, dándole libertad a las unidades territoriales para presentar un informe que recoja las acciones a ser tomadas de acuerdo a la situación particular de cada una, las cuales serán revisadas y aprobadas por la Unidad de Recursos Humanos para determinar su pertinencia.

En contraste, el plan de transversalización del año 2019 disminuye el número de actividades relacionadas al ámbito de gestión de recursos humanos a solo los talleres presenciales de fortalecimiento de capacidades sobre igualdad de género y prevención de violencia de género y la implementación de los módulos educativos para la capacitación virtual.

Sobre el ámbito de cultura institucional, podemos observar que a partir del plan de transversalización del año 2017 se incluye solo una actividad relacionada a la implementación del lenguaje inclusivo en los materiales dirigidos a las y los usuarios del programa, además de la documentación formal del programa.

Tabla 5. Número de actividades en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género clasificadas por ámbito priorizado del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65

	Gestión institucional	Planificación	Gestión de RRHH	Presupuesto	Cultura Institucional
2016	3	1	4	-	-
2017	3	1	8	-	1
2018	2	1	7	-	1
2019	2	1	2	-	1

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, podemos observar que desde el año 2017, el programa Pensión 65 empieza a incorporar dentro de los planes de transversalización actividades dirigidas específicamente a sus beneficiarios.

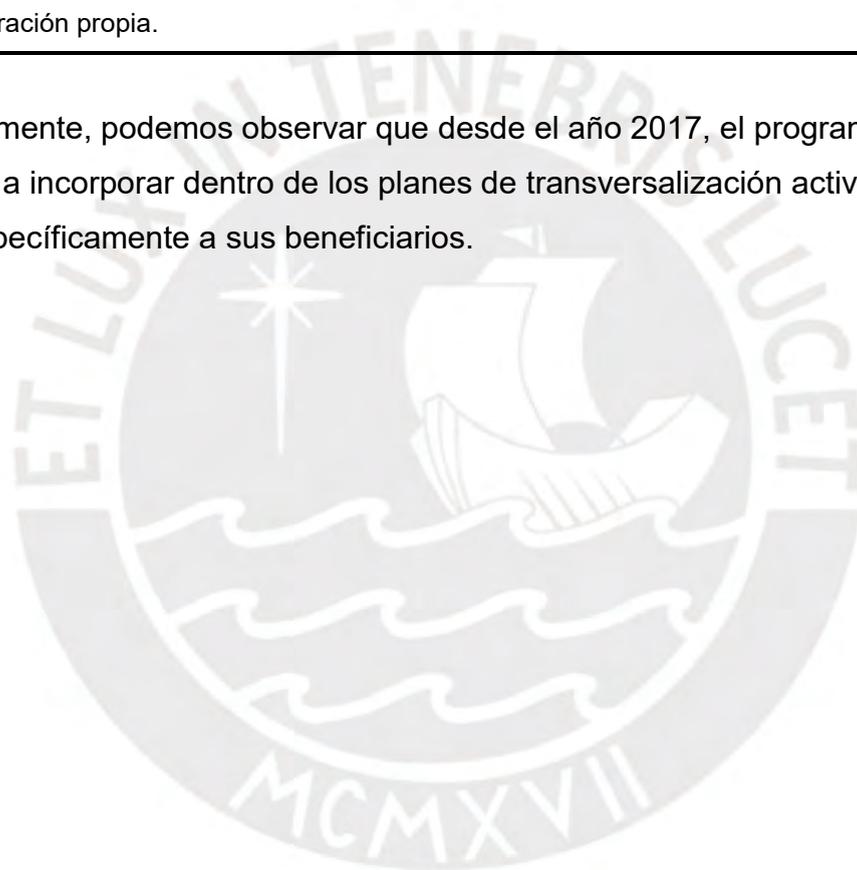


Tabla 6. Tipo de actividades enfocadas hacia las y los usuarios del programa Pensión 65 contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género 2017-2019

	<i>Información y sensibilización</i>	<i>Identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual</i>	<i>Participación de usuarias en actividades del programa</i>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y elaboración de cartillas con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Realización de campañas informativas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Visitas domiciliarias a usuarias/os para brindar mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de protocolo para identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual</li> <li>• Identificación, registro y derivación de casos</li> <li>• Seguimiento de casos derivados a la entidad competente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en espacios de Saberes Productivos (Diálogo de Saberes, Transmisiones intergeneracionales y Encuentros de Saberes Productivos)</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y elaboración de cartillas con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Realización de campañas informativas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Elaboración de cuñas radiales en quechua, asháninka, aymara y castellano, con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Visitas domiciliarias a usuarias/os para brindar mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, registro y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en espacios de Saberes Productivos (diálogos de saberes, transmisiones intergeneracionales y encuentros de saberes productivos)</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y elaboración de cartillas con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Realización de campañas informativas sobre igualdad de</li> </ul>	<p>Actualización de protocolo para detección, derivación y seguimiento de presuntos casos de violencia contra las usuarias y usuarios</p> <p>Identificación, registro,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en espacios de Saberes Productivos (diálogo de saberes, transmisiones intergeneracionales, encuentro de saberes productivos)</li> </ul>

	<p>género y prevención de violencia de género</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cuñas radiales en quechua, asháninka, aymara y castellano, con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> <li>• Visitas domiciliarias a usuarias/os para brindar mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género</li> </ul>	<p>derivación y seguimiento de casos de violencia en las usuarias y usuarios, a través del aplicativo Ayza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Participación en espacio educativos (programas de alfabetización, CEBAS, etc)</li> <li>▫ Participación en proyectos productivos</li> <li>▫ Participación en asociaciones de adultos mayores</li> </ul>
<p>Fuente: Elaboración propia. En base a Pensión 65 (2017), Pensión 65 (2018), Pensión 65 (2019)</p>			

Desde el año 2017, Pensión 65 incorpora mecanismos de información, sensibilización y fortalecimiento de capacidades de sus usuarias en temas de igualdad de género y violencia de género, especialmente violencia familiar y sexual. Para ello, el programa propone una estrategia comunicacional de largo alcance, para la difusión de los mensajes referidos a la igualdad de género y prevención de la violencia de género, que no solo incluye la distribución de material informativo entre las usuarias de programas, sino que también se contempla la realización de campañas informativas a la par de visitas domiciliarias realizadas por los promotores del programa. Asimismo, podemos observar en la tabla 6, que a partir del año 2018, se incorpora el uso de cuñas radiales en lenguas originarias como parte de esta estrategia, lo cual permite un mayor alcance entre las y los usuarios del programa.

De la misma manera, se observa que se incorpora un rubro de actividades enfocadas a la identificación, registro y derivación de los casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias del programa. Para ello, se propone la elaboración (y posterior actualización) de un protocolo, con asistencia técnica de la Dirección de Articulación Sectorial e Intersectorial del MIMP (Pensión 65, 2017), que permita la identificación, registro y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias del programa.

Asimismo, se puede observar que de igual manera se incorporan actividades cuyo objetivo es el de promover la participación de las usuarias en las diversas actividades del programa. A partir del año 2019, no sólo se promueve la participación de las usuarias sólo en las actividades del programa, como Saberes

Productivos, sino también se promueve la participación en actividades dentro de espacios educativos, como programas de alfabetización, y en proyectos productivos.

En ese sentido, podemos observar que, las actividades contempladas por los planes del programa Pensión 65, incorporan anualmente más actividades que responden a las necesidades de sus usuarios. Además buscan fomentar la participación en actividades complementarias que no necesariamente se relacionan con aquellas propuestas por el programa pero que generan o tienen un mayor valor intrínseco para las usuarias, como los programas de alfabetización y los proyectos productivos.

### 3.2. Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES

El Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES, es un programa que busca la generación de mayores oportunidades económicas y de desarrollo social dirigida hacia la población en situación de pobreza o pobreza extrema en los ámbitos urbano y rural. Para ello, FONCODES gestiona programas y proyectos bajo tres líneas de intervención: proyectos de desarrollo productivo (Haku Wiñay/Noa Jayatai), proyectos de infraestructura (Mi Abrigo, Agua Más, Residencias Estudiantiles) y proyectos por encargo (Cash Qali Warma).

En el análisis de los planes de transversalización, podemos notar que, en el ámbito de gestión institucional, los planes de transversalización de los años 2016 y 2017 solo incluyen una actividad relacionada a este ámbito: la conformación del comité de transversalización de los enfoques de género y discapacidad, el cual está encargado de la elaboración del plan.

A partir del año 2018, se incluye una actividad de seguimiento y evaluación semestral de la implementación del plan de transversalización. Y en el plan del año 2019, se incluye un ítem que busca establecer una cuota de género en los cargos de toma de decisiones, con la finalidad de impulsar una mayor participación de las mujeres en estos cargos de las Unidades Orgánicas del programa.

Sobre el ámbito de planificación, observamos que en el plan del año 2016 se plantean dos actividades directamente relacionadas con la coordinación de asistencia técnica con las unidades correspondientes para la recolección y registro de información cualitativa y cuantitativa sobre los servidores públicos de los núcleos

ejecutores de las intervenciones y de los hogares beneficiarios con la finalidad de contar con información desagregada que ayude en la toma de decisiones.

En contraste, encontramos que en el plan de transversalización del año 2017 se incluyen un mayor número de actividades en este rubro, principalmente de recopilación de información desgregada por sexo y edad con la finalidad de realizar un diagnóstico de género a nivel de institucional y de beneficiarios de las intervenciones. De igual manera, se incluyen dos actividades enfocadas a la generación de indicadores para facilitar el seguimiento y evaluación de la implementación del plan de transversalización, los cuales son usados para la elaboración de informes semestrales sobre el avance del plan de transversalización, y los que posteriormente son utilizados para realizar mejoras y ajustes en la formulación del siguiente plan.

Asimismo, a partir de este año, los planes tienen por objetivo la inclusión del plan de transversalización dentro del POI del programa, resaltando la importancia de incorporar los comentarios resultantes de la evaluación del plan de transversalización dentro de la evaluación del POI.

De manera análoga, los planes de los años 2018 y 2019 incluyen actividades similares a las anteriormente mencionadas en los planes de 2016 y 2017 pero incorporan como actividad la elaboración de un análisis de las brechas de género dentro de la institución y de los usuarios que el programa atiende. Sin embargo, ninguno de los dos planes plantea o hace explícito cómo estos análisis de las brechas de género serán utilizadas para la creación de estrategias que lleven al cierre de las brechas identificadas.

Respecto al ámbito de gestión de recursos humanos, el plan del año 2016 plantea tres actividades; i) cumplimiento de la normativa orientada a la igualdad de género (ej, Plan Nacional de Igualdad de Género, licencia por paternidad/maternidad, implementación de lactarios, uso de lenguaje inclusivo, etc.); ii) realización de charlas sobre la normativa orientada a la igualdad de género (charlas sobre las licencias por maternidad/paternidad, hostigamiento sexual, deudores morosos y lenguaje inclusivo); y iii) eventos de capacitación sobre la transversalización del Enfoque de Género a los miembros de los Núcleos Ejecutores.

Podemos observar que las actividades contempladas en el plan del año 2016 se encuentran enfocadas principalmente en la sensibilización de los funcionarios del

programa en la normativa orientada a la creación de condiciones para la igualdad de género. En contraste, a pesar de contar con menos actividades en el plan de transversalización del año 2017, podemos observar que estas están orientadas específicamente hacia la generación de competencias de los servidores en temas de cultura organizacional con enfoque de género y gestión orientada hacia la igualdad de género.

De igual manera, los planes de los años 2018 y 2019, continúa con las actividades orientadas hacia la generación de competencias en los servidores públicos pero además, incorporan actividades enfocadas en la sensibilización de los servidores en el tema de violencia familiar y en el establecimiento de mecanismos de atención de quejas por discriminación de género en el programa. Asimismo, incorporan una actividad de diagnóstico sobre la situación del programa para la implementación de un lactario institucional.

Por otro lado, sobre el ámbito de presupuesto, a partir del año 2017 se incorpora un ítem sobre ello en los planes de transversalización. No obstante, este ítem no designa directamente un monto mínimo y/o máximo para el financiamiento de las actividades contempladas dentro de los planes.

De la misma manera, desde el año 2017, los planes de transversalización incluyen actividades relacionadas al ámbito de cultura institucional. Estas se dividen en dos: i) desarrollo de talleres de sensibilización sobre la valoración del trabajo no remunerado y sobre la cultura de respetos a la dignidad de las personas e igualdad de género, y ii) la elaboración y distribución de material de promoción y difusión del uso del lenguaje inclusivo en los materiales dirigidos hacia los usuarios y en la documentación oficial. A partir del 2018, se incluye dentro de las actividades de este ámbito la difusión del toxímetro, una herramienta para la prevención contra la violencia de género, a nivel institucional.

Tabla 7. Número de actividades en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género clasificadas por ámbito priorizado del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social

	Gestión institucional	Planificación	Gestión de RRHH	Presupuesto	Cultura Institucional
2016	1	2	2	-	-
2017	2	6	2	1	2
2018	2	3	3	1	4
2019	1	4	3	1	3

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, FONCODES también contempla dentro de sus planes actividades hacia las y los beneficiarios de sus proyectos. Podemos observar en la tabla 8 que: i. Estas se dividen en dos ámbitos, “Identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual” y “Participación de usuarias en las actividades del programa”; y ii. que no existe una variación en las actividades contempladas a lo largo de los años.

Tabla 8. Tipo de actividades enfocadas hacia las y los usuarios del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género

	<i>Identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual</i>	<i>Participación de usuarias en las actividades del programa</i>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de mecanismos de atención de quejas frente a discriminación de género en usuarios o personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión de normas que favorezcan la participación de mujeres en las actividades del programa</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de mecanismos de atención de quejas frente a discriminación de género en usuarios o personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes sobre la participación de mujeres en los programas de mujeres en los programas de intervención de FONCODES</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de mecanismos de atención de quejas frente a discriminación de género en usuarios o personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes sobre la participación de mujeres en los programas de mujeres en los programas de intervención de FONCODES</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. En base a FONCODES (2017), FONCODES (2018) y FONCODES (2019)

En ese sentido, se puede decir que, a pesar de que existen actividades dirigidas específicamente hacia las usuarias del programa, los planes no incorporan actividades adicionales que respondan a las necesidades y circunstancias de las mismas, ni que busquen generar un valor adicional. De la misma manera, no se contemplan actividades de información y sensibilización a las usuarias en materia de igualdad de género y prevención de la violencia familiar y/o sexual.

### 3.3. Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos

El Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos fue creado en el año 2005 durante la presidencia de Alejandro Toledo, en un contexto nacional ubicado inmediatamente después de una transición a la democracia luego de un extenso período de violencia interna durante las últimas dos décadas del siglo XX. Por ello, el gobierno de Alejandro Toledo se caracterizó por sus esfuerzos en asumir la lucha contra la pobreza como uno de sus principales ejes de política de gobierno, alineado estratégicamente con las metas establecidas en la Declaración del Milenio y plasmadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente en lo que se refiere a la erradicación de la pobreza. Esto se refleja no solo en la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas de Los Pobres propuesta en 2003, sino también en el Plan Nacional para la Superación de la Pobreza que tiene como eje central el desarrollo de las capacidades humanas, el establecimiento de una red de protección social así como la creación de oportunidades y capacidades económicas.

Tanto el contexto nacional como internacional, combinado con el hecho de que los programas de transferencias monetarias condicionadas habían demostrado ser efectivos en la lucha contra la pobreza en México y Brasil, crearon un entorno favorable para la adopción de este modelo de programa social en particular porque se alineaba con los objetivos del gobierno, y podría funcionar dentro del marco de un estado infraestructuralmente débil y aún así lograr sus objetivos.

El programa Juntos dirige sus intervenciones a un grupo específico de la población a través de una combinación de dos criterios: geográfico y nivel de pobreza; siendo que la focalización geográfica define los distritos a intervenir y una vez definidos, la focalización de hogares se realiza según el nivel de pobreza identificado por el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) (Correa Aste y

Roopnaraine, 2014, p. 9-10). De esa manera, se focalizan a aquellos hogares en condición de pobreza y pobreza extrema -prioritariamente de las zonas rurales- que están integrados por gestantes, niños, adolescentes o jóvenes (estos últimos solo hasta que culminen la educación secundaria o cumplan los 19 años).

Como todos los programas de transferencias monetarias condicionadas, el programa Juntos opera dentro de un marco de corresponsabilidades que implica el cumplimiento de un conjunto de metas relacionadas con la educación (asistencia escolar) y la salud / nutrición (asistencia a controles periódicos de salud para niños y mujeres embarazadas en el hogar). Para ello, los hogares afiliados al programa Juntos reciben el monto de 200 soles de manera bimestral a cambio de que los miembros del hogar cumplan una serie de compromisos de participación en programas sociales de salud, nutrición, educación y desarrollo ciudadano que incluyen –aunque no están limitados- “(...)la asistencia a controles prenatales, en el caso de gestantes; la asistencia a controles CRED y vacunación, en el caso de los menores de 3 años; y la asistencia escolar primaria y secundaria para niños entre 6 a 19 años”(MIDIS, 2017, p.2). Además, el control del cumplimiento de estas condiciones se da de manera trimestral a través del acompañamiento familiar mediante visitas domiciliarias. De esta manera, su incumplimiento implica –necesariamente- la suspensión definitiva de las transferencias monetarias.

En ese sentido, Juntos pretende -a corto plazo y a través de las transferencias monetarias a los hogares afiliados- reducir la pobreza monetaria a partir del incentivo al consumo que este ingreso implica. Por otro lado, en el largo plazo, se busca interrumpir la transmisión intergeneracional de la pobreza a través de la acumulación temprana del capital humano mediante la reducción de la malnutrición, la mortalidad infantil, las enfermedades pre y post natales y aumentando la asistencia escolar (Aramburu, 2010; Aguilar, 2017).

Tomando esto en consideración, el Programa Juntos trabaja dentro de un marco de intervención centrado en la reducción de la pobreza a través de estímulos monetarios, en el que es fundamental no solo proporcionar un ingreso estable de dinero a quienes se encuentran en condiciones precarias pero utilizar el otorgamiento de este ingreso como condicionante que permita alcanzar determinadas metas en salud y educación a través del cumplimiento de corresponsabilidades. Todo ello operando en un marco de pobreza multidimensional, en el que la erradicación de la pobreza no se ve solo como la

superación de la pobreza monetaria, sino también en términos de acceso a servicios como educación y salud.

En el análisis de los planes de transversalización, observamos que, en el ámbito de planificación, solo se contempla una actividad en los planes de transversalización desde 2016 hasta 2018: la elaboración de informes de los procesos de verificación del cumplimiento de corresponsabilidades con información desgregada a nivel de sexo y por Unidad Territorial. De igual manera, el plan de transversalización del año 2019 incluye como actividad la elaboración de información con información sobre la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades pero enfocada hacia recabar información sobre el porcentaje de gestantes adolescentes y gestantes adultas que cumplen con las corresponsabilidades del programa.

Sobre el ámbito de gestión del recurso humano, para el plan de transversalización del año 2016 encontramos tres tipos de actividades incluidas: i) incorporación del enfoque de género en los Planes de Desarrollo de las personas; ii) campañas de concientización sobre la licencia de paternidad y campañas sobre conciliación de la vida personal, familiar y laboral; y iii) adecuación de instalaciones en los locales de las unidades territoriales con la implementación de lactarios. De manera similar, los planes de los años 2017 y 2018 incluyen las actividades contempladas en el plan de transversalización del 2016 y adicionan capacitaciones en temas de igualdad de derechos y oportunidades así como de prevención de la violencia y hostigamiento así como campañas sobre la prevención de la violencia de género y el respeto por los derechos humanos. Finalmente, el plan del año 2019 mantiene las mismas actividades e incorpora el desarrollo de campañas sobre la prevención del hostigamiento sexual laboral y acoso en el centro laboral.

Respecto al ámbito de cultura institucional observamos que en los planes de los años 2016 y 2017 solo incluyen una actividad la cual se encuentra relacionada con el uso del lenguaje inclusivo para posicionar de manera positiva la imagen de la mujer en la documentación formal del programa así como en los materiales dirigidos hacia la población usuaria. Por otro lado, encontramos que a partir del año 2018 se incorpora como parte de las actividades la aprobación de documentos normativos internos para la prevención y sanción del hostigamiento y acoso sexual como parte de las actividades para la prevención de la violencia hacia la mujer. En contraste con el año anterior, el plan de transversalización del año 2019 incluye las mismas

actividades que los planes de los años 2016 y 2017 en este ámbito pero incorpora una nueva actividad: desarrollo de capacitaciones sobre el uso del lenguaje inclusivo dirigido hacia el personal del programa, con la finalidad de ampliar las capacidades de los funcionarios público en el uso del lenguaje inclusivo.

En el caso del programa Juntos, podemos observar que, a diferencia de los programas Pensión 65 y FONCODES, las actividades dirigidas hacia los beneficiarios en los planes de transversalización incorpora como una parte esencial actividades/objetivos relacionados directamente con los procesos del programa (ej. Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares, entrega de incentivos monetarios condicionados y acompañamiento familiar).



Tabla 9. Actividades enfocadas hacia las y los usuarios del programa Juntos contempladas en los Planes Anuales de Transversalización del Enfoque de Género

Proceso del programa	2016	2017	2018	2019
Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar discriminación positiva para la asignación de titularidad de los nuevos hogares afiliados a las mujeres</li> <li>Obtención de DNI a los hogares a nivel de titulares y de miembros objetivos del hogar</li> <li>Informar al 80% de titulares mujeres en las Asambleas Comunales de Validación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar discriminación positiva para la asignación de titularidad de los nuevos hogares afiliados a las mujeres, que alcance el 95% de los hogares afiliados</li> <li>Realizar discriminación positiva para la asignación de titularidad de los nuevos hogares afiliados a los hombres, que alcance el 5% de los hogares afiliados</li> <li>Obtención de DNI a miembros objetivos mujeres</li> <li>Informar a 10 mil titulares mujeres en las Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna</li> <li>Informar a 3 mil titulares hombres en las Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar titularidad de los nuevos hogares afiliados a mujeres</li> <li>Asignar titularidad de los nuevos hogares afiliados a varones</li> <li>Promover la obtención de DNI a miembros objetivos mujeres</li> <li>Informar a titulares mujeres en las Asambleas Comunales de Validación</li> <li>Informar a titulares hombres en las Asambleas Comunales de Validación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la obtención de DNI a miembros objetivos mujeres</li> </ul>
Entrega de incentivos monetarios condicionados	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres</li> <li>• Realizar acciones de educación financiera a titulares mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres</li> <li>• Realizar acciones de educación financiera a titulares mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres</li> <li>• Realizar acciones de educación financiera a titulares mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres</li> <li>• Realizar acciones de educación financiera a titulares mujeres</li> </ul>
Acompañamiento familiar	<p>Sensibilización de los hogares mediante visitas domiciliarias, en donde reciben información sobre servicios públicos y privados orientados a la atención de la reducción de la brechas de género</p> <p>Promover la participación de hombres y mujeres en las actividades de acompañamiento familiar con la finalidad de empoderarnos y desarrollar sus capacidades de manera igualitaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de acompañamiento familiar que promuevan la participación de hombres y mujeres a fin de contribuir a eliminar estereotipos de género y desarrollar responsabilidades de manera igualitaria</li> <li>• Visitas domiciliarias a los hogares para informar y promover el derecho al acceso a los servicios de salud y educación de las niñas y adolescentes con la finalidad de disminuir las brechas existentes de acceso a estos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y promover el derecho al acceso a la salud, nutrición y educación de las niñas y adolescentes mediante las visitas domiciliarias</li> <li>• Promover la participación de los hombres y mujeres en las actividades de acompañamiento familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y promover el derecho al acceso a la salud, nutrición y educación de las niñas y adolescentes mediante las visitas domiciliarias</li> <li>• Promover la participación de los hombres y mujeres en las actividades de acompañamiento familiar</li> </ul>
Elaboración propia. Fuente: Programa Juntos (2016), Programa Juntos (2017), Programa Juntos (2018) y Programa Juntos (2019).				

A pesar de que resulta ideal que las actividades dirigidas hacia las y los beneficiarios contempladas dentro de los planes de transversalización están

pensadas alrededor de los procesos y actividades de los programas, en el caso de los planes del programa Juntos observamos que las actividades incluidas no difieren de las actividades regulares del programa, particularmente aquellas que responden a los procesos de incorporación de hogares y entrega de incentivos monetario. Esto nos podría llevar a pensar que el programa ya es consciente de la situación de desigualdad existente y ha adecuado sus procesos con la finalidad de poder disminuir estas brechas a la par que empodera a las madres beneficiarias del programa. Sin embargo, es importante recordar que diversos estudios sugieren que el diseño de este tipo de intervenciones se basa en una visión instrumental del rol de las mujeres en la implementación (CELS 2006; Radel et al 2016; Yilmaz 2016; Ponce et al 2019). Los programas de transferencias monetarias condicionadas se enmarcan dentro de la lógica de intervención de las políticas sociales maternalistas, ya que operan bajo de la concepción de la división sexual del trabajo, en donde el rol primordial de la mujer está relacionado con la reproducción y el cuidado de los miembros del hogar (Orloff, 2015, p.8). Esto resulta particularmente evidente de dos maneras: i) la asignación monetarias se le es otorgada a las madres ya que se considera que estas utilizarán el dinero siempre en beneficio de sus hijos; y ii) cuando observamos que la consecución de los resultados esperados del programa dependen en gran medida de que las madres de los hogares beneficiarios se encarguen del cumplimiento de las corresponsabilidades, aún en detrimento de sus otras actividades y responsabilidades (Jenson y Nagel, 2018). En este sentido, las actividades contempladas en los planes como parte de los procesos de incorporación de hogares y entrega de incentivos monetarios sólo responden al modo de intervención actual del programa y no a un análisis situacional de las brechas de género existentes en cuanto a jefatura del hogar, toma de decisiones e independencia económica.

Por otro lado, las actividades contempladas como parte del proceso de acompañamiento familiar del programa se pueden resumir en dos: i) promoción de la participación de hombres y mujeres en las actividades de acompañamiento familiar con la finalidad de contribuir a eliminar estereotipos de género y desarrollar una participación igualitaria en el cumplimiento de las corresponsabilidades; y ii) informar y promover el derecho a la salud y educación de las niñas y adolescentes.

#### Capítulo 4: ¿Qué explica estas diferencias en la implementación?

El capítulo anterior nos da una mirada analítica sobre cómo cambian los planes anuales de transversalización del enfoque de género entre los años 2016 y 2019, lo cual nos permite identificar la existencia de una implementación desigual, no sólo en términos de avances sino también sobre cómo cada programa aborda la implementación de la estrategia. El presente capítulo busca dar luces sobre qué factores explican estas diferencias en la implementación de la estrategia, evidenciadas a través de los cambios en los planes anuales.

En primer lugar, podemos observar que, los planes de transversalización del enfoque de género del programa Pensión 65 han tenido un desarrollo y complejización consistentes a lo largo de los años. A pesar de contar inicialmente con un plan de transversalización bastante básico, a partir del año 2017 es posible observar cómo se plantean actividades que responden de manera consistente no solo a lo pautado por la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género, sino que también se empiezan a articular actividades de seguimiento y evaluación con las unidades territoriales del programa lo cual permite un mayor intercambio de información con la sede central. Esto ha llevado a que se incorporen actividades que respondan mejor a la situación real de los funcionarios del programa, por lo cual tienen un amplio grado de aceptación. Esto se debe principalmente a que, Pensión 65 realiza evaluaciones y diagnósticos periódicos de la situación del programa y sus funcionarios en cuanto al tema de género (Entrevista 7).

Por otro lado, podemos observar que, a pesar de que los lineamientos para la transversalización ofrecidos por el MIMP y por el MIDIS están enfocados principalmente al trabajo con los funcionarios y colaboradores de los programas, Pensión 65 trabaja buena parte de su plan en actividades enfocadas hacia sus usuarios. Como menciona la funcionaria de la Unidad de Proyectos y Diseño de Intervenciones<sup>12</sup>: “a pesar de que los lineamientos dados por el MIMP y el ministerio [MIDIS] para la transversalización se encuentran enfocados hacia los funcionarios del programa, Pensión siempre trata de trabajar su plan enfocado hacia los usuarios, ya que ellos son nuestra principal área de intervención”.

---

<sup>12</sup>Entrevista 7

Debido a que los usuarios son el centro de la intervención para los funcionarios de Pensión 65, se asume el componente de género como central dentro del ámbito de su intervención, ya que se reconoce que las situaciones de precariedad se encuentran agudizadas por el género de la persona. Es por ello que, funcionarios de rangos medios impulsan que se de una recopilación de información cualitativa sobre sus usuarias para poder determinar qué ámbitos de intervención deberían de ser priorizados en el tema de género de acuerdo a los problemas que estaban enfrentando. Asimismo, se menciona que se propició la apertura de espacios de diálogo entre los burócratas de la calle y las usuarias, que sirvieron para recopilar las experiencias que estas hubieran tenido con las actividades complementarias del programa (ej. Saberes Productivos), lo cual posteriormente fue utilizado para identificar qué elementos limitaban su participación en dichas actividades y cómo se podrían abordar en el futuro (Entrevista 7).

En ese sentido, podemos observar que existe un alto grado de compromiso por parte de los funcionarios de rango medio y bajo con el tema de género y su incidencia en los usuarios del programa, lo cual lleva a que estos impulsan una serie de medidas de “diagnóstico” que permitan tener una visión más comprensiva de la situación para poder adecuar el alcance de la intervención del programa. Este compromiso de los rangos medios y bajos además propicia un ambiente en donde las resistencias por parte de otros funcionarios a implementar las actividades para la transversalización no llegan a tener mayor incidencia sobre el proceso de implementación, aún sin que exista un compromiso de las cabezas del programa.

Por otro lado, también se resalta que a pesar que se recibe asistencia técnica limitada, específicamente para la elaboración de los planes anuales, se hace énfasis en las reuniones constantes de seguimiento, las cuales impulsan que se exista un mayor monitoreo hacia el cumplimiento de las metas establecidas y permite que se identifiquen las instancias en donde se dan problemas con la implementación de la estrategia.

En segundo lugar, observamos que los planes de transversalización del enfoque de género de FONCODES continúan con esta tendencia de complejización con el paso de los años. Al igual que con Pensión 65, se inicia con un plan de transversalización bastante básico y poco comprensivo pero se puede observar como las actividades contempladas dentro de los planes evolucionan hacia unas que: i) buscan impulsar la participación de las mujeres en cargos más altos de las

Unidades Organicas; ii) impulsan la recopilación de información desagregada por sexo que permita realizar diagnosticos de brechas género tanto a nivel institucional como a nivel de los beneficiarios de las intervenciones que permitan el desarrollo de actividades y estrategias mas comprensivas de la dimensión del género; iii) buscan la generacioñ de indicadores para facilitar el seguimiento y evaluacion del proceso de implementaión; y iv) buscan la generacioñ de competencias de sus servidores públicos en terms de cultura organizacional con enfoque de fénero y gestión orientada hacia la igualdad de género.

Las funcionarias de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización<sup>13</sup> de FONCODES atribuyen estos cambios a dos factores: i) los funcionarios a cargo del diseño de los planes de transversalización se encuentran capacitados en los temas de transversalización, enfoque de género e igualdad de género, por lo cual realizan planes con actividades comprensivas que se adecuen a las necesidades del programa; y ii) la participación activa de un gran número de funcionarios en las charlas y capacitaciones de género, y sus posteriores mesas de discusión, lo cual demuestra el creciente compromiso hacia la implementación de la estrategia y además, permite un intercambio de información relevante sobre qué capacidades los funcionarios deben de continuar desarrollando.

Por otro lado, observamos que al igual de los planes de Pensión 65, se incluyen actividades dirigidas hacia sus beneficiarios pero estas se encuentran limitadas a “la identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual” y a la “participación de las usuarias en las actividades del programa”. Esta diferencia se debe principalmente a dos razones: i) el ámbito de intervención del programa es demasiado amplio, lo cual no permite la creación de actividades específicas para las usuarias en cada proyecto; y ii) no existe un diagnóstico sobre la población objetivo de sus intervenciones que ofrezca información sobre la situación y necesidades de las mujeres que participación de los proyectos (Mateu Bullón 2021). A pesar de esto, las funcionarias mencionan que existe la voluntad y compromiso por parte de los funcionarios de rangos medios para incluir actividades complementarias dirigidas hacia los usuarios con temática de género pero que esto requiere de un diseño más profundo de actividades.

---

<sup>13</sup>Entrevistas 10 y 11.

En tercer lugar, sobre el programa Juntos encontramos que no se ha evidenciado una complejización significativa de las actividades dirigidas hacia los funcionarios dentro de los planes de transversalización del enfoque de género. Si bien durante la entrevista se menciona que “se busca recoger lo que el programa ya viene haciendo e incorporarlo de manera natural dentro de los planes”<sup>14</sup>, también menciona que hay actividades que ya no son incluidas dentro de los planes puesto que ya se encuentran visibilizadas en otros documentos normativos del programa (ej. plan de desarrollo de personas) y se han naturalizado como parte de los procesos del programa. Asimismo, resalta que existe una buena aceptación de las actividades contempladas dentro del plan por parte de los funcionarios, lo cual habría que comprobar.

Como mencionamos anteriormente, a diferencia de los programas Pensión 65 y FONCODES, las actividades dirigidas hacia los beneficiarios en los planes de transversalización del programa Juntos incorpora como una parte esencial actividades/objetivos relacionados directamente con los procesos del programa (ej. Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares, entrega de incentivos monetarios condicionados y acompañamiento familiar). Sin embargo, podemos observar que dichas actividades no difieren de las actividades regulares del programa, particularmente aquellas que responden a los procesos de incorporación de hogares y entrega de incentivos monetarios. Esto nos podría llevar a inferir que el programa es consciente, hasta cierto punto, de la situación de desigualdad de género existente y ha adecuado sus procesos con la finalidad de poder disminuir estas brechas a la par que empodera a las madres beneficiarias del programa. Sin embargo, esto resulta ser poco probable ya que dentro del plan, no se contemplan actividades complementarias que se encuentren relacionadas a las diferentes organizaciones de madres que el programa Juntos tiene, y con las cuales se podrían coordinar acciones que generen y apoyen los cambios en las relaciones de género de las familias beneficiarias.

A pesar de que no se espera que todos los programas se encuentren en la misma etapa de implementación de la estrategia, las diferencias pronunciadas que se pueden observar en el nivel de complejización de las actividades contempladas dentro de los planes anuales de transversalización nos podrían decir tres cosas: i)

---

<sup>14</sup> Entrevista 8.

que los programas que han sido diseñados y puestos en marcha los últimos años tienen un mayor nivel de “gender awareness” implícito, a diferencia de programas más antiguos, y por lo tanto, es lógico que la implementación de la estrategia de transversalización a través de los planes anuales de transversalización se encuentre en una etapa más avanzada; ii) estas diferencias en la implementación son el producto de un framing más o menos exitoso del enfoque de género como un elemento esencial de las intervenciones de cada programa, en donde los funcionarios se encuentran comprometidos con el enfoque de género y crean un ambiente propicio que permite repensar los procesos y actividades del programa con una mirada de género y que permiten que se de una implementación adecuada de la estrategia de transversalización; y iii) las lógicas de intervención de cada programa parametrizan hasta cierto punto cuando flexibles son los programas ante la incorporación del enfoque de género en sus intervenciones.

Asimismo, es importante resaltar que, el MIDIS, como ente rector de los programas sociales, debería de proporcionar lineamientos más específicos, elaborados en colaboración con la DGTEG, sobre cómo debe llevarse a cabo el proceso de implementación de la estrategia de transversalización en cada programa y trazar una serie de objetivos comunes anuales que permitan impulsar el proceso de implementación de manera más efectiva.

No obstante, las diferencias tan marcadas entre programas, nos hace pensar que no existe un compromiso uniforme desde los altos mandos del ministerio con la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género, con lo cual, los avances en la implementación de la estrategia dependen más de la voluntad y compromiso de los funcionarios de cada programa y no responden a una voluntad mayor.

### Conclusiones

En primer lugar, se puede observar que existe un proceso desigual de implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género a través de los planes anuales de transversalización, sobretudo en términos de incorporación de las actividades contempladas dentro de los ámbitos priorizados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. De manera general, observamos que cada programa prioriza ámbitos distintos dependiendo a como estos se adaptan a las prácticas preexistentes en cada programa, por lo cual vemos que predominan las actividades de gestión de recursos humanos en el programa Pensión 65, actividades relacionadas al ámbito de planificación en FONCODES y actividades relacionadas al ámbito de cultura institucional en el programa Juntos.

Además, podemos observar que Pensión 65 es el único de los tres programas estudiados cuyos planes de transversalización del enfoque de género incorporan progresivamente actividades dirigidas específicamente a las beneficiarias del programa que responden a sus necesidades, promueven su participación y generan o tienen un mayor valor intrínseco para las beneficiarias, como los programas de alfabetización y los proyectos productivos.

En segundo lugar, encontramos que existen cuatro factores que explican el proceso desigual de implementación de la estrategia de transversalización evidenciado a través de los planes anuales de transversalización.

Como mencionan Gross et al (1971) y Van Meter y Van Horn (1993), la actitud que tienen los funcionarios respecto a la política - o en este caso, estrategia - a ser implementada es crucial para determinar el éxito de la implementación de la misma. Por un lado, encontramos que los avances en la implementación de la estrategia de transversalización siguen encontrándose condicionados a la voluntad de los altos mandos de las entidades públicas, por lo cual es necesario que exista cierto grado de flexibilidad para la implementación, lo cual a pesar de que inicia el proceso de implementación tiende a condicionar el alcance futuro del mismo. Por otro lado, encontramos que, el rol de los funcionarios de rangos medios, que se encuentran comprometidos con el tema de género, resulta esencial para impulsar la implementación de la estrategia de transversalización del enfoque de género, sobre todo a nivel de programas sociales, ya que cuentan con la capacidad de organizar e

impulsar acciones que ayudan en el avance de la implementación y reducen las instancias de resistencia por parte de otros funcionarios a implementar las actividades para la transversalización, aún sin que exista un compromiso de las cabezas de los programas.

En línea con lo anterior y tomando en cuenta lo planteado por Sabatier y Mazmanian (1993) sobre el rol del liderazgo de los funcionarios responsables de la implementación, encontramos que la falta de poder político del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en conjunto con la falta de redes de apoyo tanto de la sociedad civil como de otras entidades nacionales e internacionales, limita los avances en la adopción e implementación de la estrategia de transversalización ya que no tiene la capacidad de posicionar este tema como prioritario en la agenda nacional, lo cual lo deja relegado a un plano secundario y condiciona su implementación a la voluntad de las cabezas a pesar de que existe una exigencia normativa para su cumplimiento. Esto además, nos da luces sobre las dinámicas de interacción entre las entidades del gobierno nacional, que podrían (y deberían) ser estudiadas más a fondo en investigaciones futuras.

Además, a pesar de que existe un marco normativo que pauta como debe darse la implementación de esta estrategia, este solo sirve como una guía de referencia, que en la mayoría de los casos tiende a ser modificada según sea el caso o, completamente ignorada.

Asimismo, la falta de presupuesto para la conformación de los equipos técnicos necesarios para iniciar y guiar el proceso de implementación de la estrategia, limita el alcance de la asistencia técnica que se pueda brindar así como la capacidad de monitorear el cumplimiento de las metas planteadas en los planes de transversalización del enfoque de género.

Finalmente, a pesar de los esfuerzos de las funcionarias del Ministerio de la Mujer para contextualizar y posicionar el tema de género como un elemento esencial dentro del proceso de policy-making, éste sigue siendo un tema contencioso dentro del Estado peruano, que continúa generando muchísima controversia y resistencia por parte de diferentes funcionarios y grupos de interés.

### Bibliografía

Arámbulo, Mary Ann. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

Arcidiacono, A. y Zibecchi, C. (2013). ¿Nuevas miradas a viejos problemas? El protagonismo del enfoque de derechos y el enfoque de género en las discusiones sobre pobreza y los programas sociales. *Voces en el Fénix*, 4 (23), 119-125.

Benavente, MC. y Valdés, A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de género: Un aporte a la autonomía de las mujeres*. Santiago de Chile: CEPAL.

Beveridge, F., Nott, S y Stephen, K. (2000). Mainstreaming and the engendering of policy-making: A means to and End?. *Journal of European Public Policy*, 7(3), 385-405. <https://doi.org/10.1080/13501760050086099>

Benschop, Y. & Verloo, M. (2006). Sisyphus' Sisters: Can Gender Mainstreaming Escape the genderedness of Organization?. *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19-33.

Booth, C. y Bennet, C. (2002). Gender mainstreaming in the European Union: Towards a New Conception and Practice of Equal Opportunities?. *European Journal of Women's Studies*, 9(4), 430-446. doi: 10.1177/13505068020090040401

Byrne, B., Laier, J., Baden, S. & Marcus, R. (1996). *National Machineries of Women in Development: Experiences, Lessons and Strategies for Institutionalizing Gender in Development Policy and Planning*. BRIDGE, Report N36. Institute of Development Studies: Brighton

Carrillo, Patricia. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

CEPAL. (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*. Santiago: Naciones Unidas

Council of Europe. (1998). *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Council of Europe, EG-S-MS (98)

Daly, M. (2005). Gender Mainstreaming in Theory and Practice. *Social Politics*, 12 (3), 433-450.

de Waal, M. (2006). Evaluating gender mainstreaming in development projects. *Development in Practice*, 16(2), 209-214.

Eveline, J & Bacchi, C. (2005). What are we mainstreaming when we mainstream gender?. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 496-512. doi: <https://doi.org/10.1080/14616740500284417>

Ferree, M. (2007). *Framing Equality: The Politics of Race, Class, Gender in the US, Germany and the Expanding European Union*. Paper for EU Gender Politics

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES). (2016). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2016. (Resolución de Dirección Ejecutiva N°139-2016-FONCODES/DE).

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES). (2017). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2017. (Resolución de Dirección Ejecutiva N°083-2017-FONCODES/DE). Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/transparencia-institucional/resoluciones-de-dd-ee/resol-de-dd-ee-2017/resoluciones-de-dd-ee-2017-1/mayo-2017/889-rde-n-83-2017-foncodes-de/file>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES). (2018). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2018. (Resolución de Dirección Ejecutiva N°108-2018-FONCODES/DE). Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/transparencia-institucional/resoluciones-de-dd-ee/resol-de-dd-ee-2018/resoluciones-de-dd-ee-2018-1/julio-2018/312-rde-n-108-2018-foncodes-de-1/file>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES). (2019). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2019. (Resolución de Dirección Ejecutiva N°103-2019-FONCODES/DE). Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/transparencia-institucional/resoluciones-de-dd-ee/resol-de-dd-ee-2019/resoluciones-de-dd-ee-2019-1/junio-2019/1590-rde-n-103-2019-foncodes-de/file>

Goetz, A.M. (1995). *The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda*. Occasional Paper 2. United Nations Research Institute for Social Development: Switzerland.

Hafner-Burton, E. y Pollock, M. (2000). Mainstreaming Gender in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 7(3), 432-456.

Hafner-Burton, E. y Pollock, M. (2002). Mainstreaming Gender in Global Governance. *European Journal of International Relations*, 8(3), 339-373.

Incháustegui Romero, T. (1999). La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas: Apuntes en torno a sus alcances y restricciones. *La Ventana*, (10), 84-121.

Jahan, R. (1995). *The Elusive Agenda: Mainstreaming Women in Development*. London: Zed Books.

Jacquot, S. (2017) A Policy in Crisis. The Dismantling of the EU Gender Equality Policy. En: Kantola J., Lombardo E. (eds) *Gender and the Economic Crisis in Europe*(pp.27-48). Gender and Politics. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50778-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50778-1_2)

Kabeer, N. (2003). *Gender Mainstreaming in Poverty Eradication and the Millennium Development Goals*. London: Commonwealth Secretariat. Recuperado de [https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/067-5/index.html#page\\_11](https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/067-5/index.html#page_11)

Kantola, J. (2010). *Gender and the European Union*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Lombardo, E. & Mergaert, L. (2013). Gender Mainstreaming and Resistance to Gender training: A Framework for Studying Implementation. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21(4), 296-311.

Mateu Bullón, Margarita. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

McGauran, AM. (2009). Gender mainstreaming and the public policy implementation process: round pegs in square holes?. *Policy & Politics*, 37(2), 215-233.

MIMP. (2012). Orientaciones para transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas. Lima: MIMP. Recuperado de [https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/r\\_guia\\_orientacion.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/r_guia_orientacion.pdf)

MIMP. (2012). Las políticas públicas y el enfoque de género. Lima: MIMP.

MIMP. (2013). Vigilancia Ciudadana de las Políticas y la Gestión Regional para la Igualdad de Género. Lima: MIMP. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/FolletoVigilanciaCiudadania.pdf>

MIMP. (2014). La Transversalización del Enfoque de Género en las Políticas y la Gestión Pública. Lima: MIMP. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8704/Transversalizacion-enfoque-de-genero- MIMP-DGTEG.pdf>

MIMP. (2015). El enfoque de género en la elaboración de los proyectos normativos. Guía práctica para la asesoría jurídica en la Administración Pública. Lima: MIMP - MINJUS. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Enfoque-de-Genero-en-la-Elaboracion-de-Proyectos-Normativos.pdf>

MIMP. (2017). Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. Lima: MIMP. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8702/Folleto-Conceptos-Fundamentales.pdf>

MIMP. (2018). Brechas de género: ¿Cómo medir el avance hacia la igualdad entre mujeres y hombres?. Lima: MIMP. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/199399/Brechas\\_de\\_g%C3%A9nero - C%C3%B3mo medir el avance hacia la igualdad entre mujeres y hombres 1 .pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/199399/Brechas_de_g%C3%A9nero_-_C%C3%B3mo_medir_el_avance_hacia_la_igualdad_entre_mujeres_y_hombres_1_.pdf)

MIMP. (2018). Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. Lima: MIMP. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8702/Folleto-Conceptos-Fundamentales.pdf>

MIMP. (2018). Conceptos fundamentales sobre el enfoque de género para abordar políticas públicas. Lima: MIMP. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/199417/Conceptos\\_fundamentales\\_sobre\\_el\\_enfoque\\_de\\_g%C3%A9nero\\_para\\_abordar\\_pol%C3%ADticas\\_p%C3%BAblicas.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/199417/Conceptos_fundamentales_sobre_el_enfoque_de_g%C3%A9nero_para_abordar_pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas.pdf)

MIMP. (2018). La Igualdad de Género en las políticas y la gestión del desarrollo regional: contribuyendo a la información de las autoridades regionales. Lima: MIMP.

MIMP. (2018). La Igualdad de Género en las políticas y la gestión del desarrollo regional: contribuyendo a la información de las autoridades locales. Lima: MIMP. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8700/Brochure-Gobiernos-Locales.pdf>

MIMP. (2018). Si no me nombras, no existo: Promoviendo el uso del lenguaje inclusivo en las entidades públicas. Guía de lenguaje inclusivo. Lima: MIMP. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8703/Guia-de-Lenguaje-Inclusivo\\_v2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8703/Guia-de-Lenguaje-Inclusivo_v2.pdf)

MIMP. (2020). Comunicemos con enfoque de género: ¿cómo promover la igualdad desde los medios de comunicación?. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1322496/Comunicemos-con-enfoque-de-genero-DGTEG.pdf>

MIMP. (2020). Guía informativa para elaborar un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) con enfoque de género frente al Covid-19. Lima: MIMP. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1322282/Guia-PDP-con-enfoque-de-genero-Covid19-DGTEG-MIMP.pdf>

Meier, P. (2017). The Dilution of the Ultimate Goal? Lessons from Gender Mainstreaming. *Mainstreaming Integration Governance*, 171–189. doi:10.1007/978-3-319-59277-0\_8

Meier, P. & Celis, K. (2011). Sowing the Seed of its Own Failure: Implementing the Concept of Gender Mainstreaming. *Social Politics*, 18(4), 469-489.

Moser, C. (2005). Has Gender Mainstreaming Failed? A Comment on International Development Agency Experiences in the South. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 576-590.

Moser, C. y Moser, A. (2005). Gender Mainstreaming Since Beijing: A Review of Success and Limitations in International Institutions. *Gender and Development*, 13(2), 11-22.

Muñoz, Teresa. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

Orloff, A y B, Palier. (2009). The Power of Gender Perspectives: Feminist Influence on Policy Paradigms, Social Science, and Social Politics. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 16(4), 405-412

Pascall, G. y Lewis, J. (2004). Emerging Gender Regimes and Policies for Gender Equality in a Wider Europe. *International Social Policy*, 33(3), 373-394. doi:10.1017/S004727940400772X

Parpart, J. (2014). Exploring the transformative potential of gender mainstreaming in international development institutions. *Journal of International Development*, 26, 382-395.

Programa Nacional de Apoyo Directos a los Más Pobres - Juntos (Programa Juntos). (2016). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2016 (Resolución de Dirección Ejecutiva N°060-2016-MIDIS/PNADP-DE). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1011279/hQFwWeW8nPIQwhbLQap8ubGpH4F5tH20200715-20664-1lt86hh.pdf>

Programa Nacional de Apoyo Directos a los Más Pobres - Juntos (Programa Juntos). (2017). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2017 (Resolución de Dirección Ejecutiva N°038-2017-MIDIS/PNADP-DE). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/juntos/normas-legales/829047-038-2017-midis-pnadp-de>

Programa Nacional de Apoyo Directos a los Más Pobres - Juntos (Programa Juntos). (2018). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2018 (Resolución de Dirección Ejecutiva N°025-2018-MIDIS/PNADP-DE). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/juntos/normas-legales/829047-038-2017-midis-pnadp-de>

Programa Nacional de Apoyo Directos a los Más Pobres - Juntos (Programa Juntos). (2019). Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género 2019 (Resolución de Dirección Ejecutiva N°128-2019-MIDIS/PNADP-DE). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/juntos/normas-legales/829047-038-2017-midis-pnadp-de>

Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. (2016). Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género (Resolución Directoral N°016-2016-MIDIS/P65-DE). Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/14Rk99Cz6DvdeKKLA4NHuivMpnal-a-R>  
[o](#)

Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. (2017). Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2017 (Resolución Directoral N°037-2017-MIDIS/P65-DE). Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/14RSXcle6WK5mbGMQH3sqcVTpYzN1RFjz>

Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. (2018). Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2018 (Resolución Directoral N°067-2018-MIDIS/P65-DE).

Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. (2019). Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2019 (Resolución Directoral N°028-2019-MIDIS/P65-DE). Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/14RSXcle6WK5mbGMQH3sqcVTpYzN1RFjz>

Rai, S. (2003). *Mainstreaming Gender, Democratizing the State? Institutional Mechanisms for the Advancement of Women*. Manchester: Manchester University Press.

Ramos, Cariño. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

Rao Gupta, G. y Mehra, R. (2006). *Gender Mainstreaming: Making It Happen*. International Center for Research on Women.

Rees, T. (2005). *Mainstreaming Equality in the European Union, Education, Training and Labour Market Policies*. London: Routledge.

Rees, T. (2005). Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 555-574. doi: 10.1080/14616740500284532

Rodríguez Gustá, A.L. (2008). Las escaleras de Escher: la transversalización de género vista desde las capacidades del Estado. *Aportes para el Debate*, 53-70.

Sabatier, P. y Mazmanian, D. (1993). La implementación de la política pública. En Aguilar Villanueva, La implementación de las Políticas (pp.323-372). México: Miguel Angel Porrúa - Grupo Editorial.

Snow, D. y Benford, R. (1992). Master frames and cycles of protest.. En Morris, A. y McClurg, C. (Eds.), *Frontiers of Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press.

Squires, J. (2005). Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation. *Social Politics*, 12(3), 366-388.

True, J. y Mintron, M. (2001). Transnational Networks and Policy Diffusion: The Case of Gender Mainstreaming. *International Studies Quarterly*, 45(1), 27-57.

Van Hulst, M. y Yanow, D. (2014). From Policy “Frames” to “Framing”: Theorizing a More Dynamic Political Approach. *American Review of Public Administration*, 1-21.

Van Meter, D. y Van Horn, C. (1993). El proceso de implementación de las políticas. En Aguilar Villanueva, La implementación de las Políticas (pp.97-146). México: Miguel Angel Porrúa - Grupo Editorial

Verloo, M. (2001). *Another Velvet Revolution? Gender Mainstreaming and the Politics of Implementation*. IWM Working Paper 5/2001. Institute for Human Sciences, Vienna.

Verloo, M. (2002). *The Development of gender mainstreaming as a Political Concept for Europe*. Paper for the Conference Gender Learning. Retrieved from <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/129627/129627.pdf>

Verloo, M. (2005). Mainstreaming Gender Equality in Europe. A Critical Frame Analysis Approach. *The Greek Review of Social Research*, 117, 11-34. Retrieved from <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9555/9742>

Walby, S. (2005). Introduction: Comparative Gender Mainstreaming in a Global Era. *International Feminist Journal of Politics*, 7(4), 453-470. doi: 10.1080/14616740500284383

Walby, S. (2005). Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice. *Social Politics*, 12(3), 321-343.

Ylöstalo, H. (2016). Organizational perspective to gender mainstreaming in the Finish state administration. *International Feminist Journal of Politics*, 18(4), 544-558. doi: <https://doi.org/10.1080/14616742.2016.1149>

Yupanqui, Ivonne. 2021. Entrevista, Lima, Perú.

Anexos

ANEXO A: Tabla de funcionarias entrevistadas

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	
Entrevista 1	Patricia O. Carrillo Montenegro - Ex Directora General de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género (2012 al 2016)
Entrevista 2	Ivonne Yupanqui Valderrama - Ex Directora General de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género (2017 al 2019)
Entrevista 3	Teresa Muñoz Cabrera - Ex Directora de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional
Entrevista 4	Cariño A. Ramos Ballón - Ex Directora de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional
Entrevista 5	Rosario Sichez Valle - Ex Directora General de la Dirección General de Transversalización del Enfoque de Género (2016-2017), Ex Directora de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional (2012 - 2016) y Directora de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional (2021)
Entrevista 6	Sectorista de la Dirección de Articulación Sectorial e Interinstitucional encargada del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2018 al 2021)
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	
Entrevista 7	Funcionaria de la Unidad de Proyectos y Diseño de Intervenciones del Programa Pensión 65 (2017-2020)
Entrevista 8	Funcionaria de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Programa del Programa Juntos (2016 al 2021)
Entrevista 9	Funcionaria de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Programa Juntos
Entrevista 10	Margarita Mateu Bullón - Coordinadora de Planificación de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización de FONCODES
Entrevista 11	Mary Ann Arámbulo - Especialista de Planificación de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización de FONCODES

Anexo B. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2016 del Programa de Asistencia Solidaria Pensión 65

Componente	Actividad	Indicador	Medio de verificación
Información, sensibilización y capacitación a colaboradoras y colaboradores	Incluir el PDP temáticas relativas a la problemática de género, además de incorporar en su gestión el acceso equitativo y a oportunidades de capacitación a las colaboradoras y colaboradores de la institución	N° de instrumentos de desarrollo de capacidades que incluyen la problemática de género en sus contenidos	Material de la capacitación, Material fotográfico, Archivos informáticos
		N° de acciones de fortalecimiento de capacidades a todo el personal nacional	
	Elaborar un kit de sensibilización en la problemática de género y su importancia	N° de kit institucional de información para sensibilizar al personal en equidad de género	
	Usar medios informáticos para facilitar al personal el acceso a información sobre normativa, derechos y deberes relacionados a la equidad de género	N° de mensajes difundidos al personal por correo electrónico u otros recursos informáticos en promoción de la equidad de género	
Implementación de grupos de discusión de la problemática de género en Pensión 65		N° de grupos de trabajo conformados para discutir la problemática de género de Pensión 65	Memorándums de conformación de los grupos de trabajo, Actas de reunión, Informe de relatoría de cada reunión

		N° de reuniones de discusión de la problemática de género realizadas	
		N° de procesos en la gestión de información para la diferenciación por sexo, de colaboradores y usuarios	Memorándums de DE
Adecuación de procesos para la gestión de información	Implementación de lineamientos institucionales para la adecuación de procesos para la gestión de información diferenciada por sexo		
Formulación de planes de TEG	Elaboración del Plan Multianual de Transversalización del Enfoque de Género 2017 - 2019 y del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2017	N° de planes para la TEG	Documento del PMTEG 2017-2019, Documento del PATEG 2017
Adaptación de condiciones laborales	Implementación de lactarios, guarderías, asignación temporal de tareas al personal que promueva el cierre de brechas en temas de género, etc.	N° de acciones de adecuación de condiciones laborales (por departamento y sede central) orientadas a promover la equidad de género adecuadas a la realidad de cada ámbito	Informe del JUT
Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Pensión 65 (2016).			

Anexo C. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2017 del Programa de Asistencia Solidaria Pensión 65

Componente	Actividad	Indicador	Medio de verificación
Capacitación colaboradoras y colaboradores del PNAS Pensión 65	Elaboración de PDP	N° de PDP que incorpora competencias para gestión orientada hacia la igualdad de género	PDP aprobado mediante RD
	Talleres presenciales de fortalecimiento de capacidades	% de colaboradoras y colaboradores capacitados de manera presencial en género y transversalización del enfoque de género	Lista de asistencia, Material de capacitación
	Elaboración de contenidos para módulos educativos de capacitación virtual	N° de módulos educativos para capacitación virtual elaborados	Reporte de actividades de Transversalización del Enfoque de Género
	Implementación de módulos educativos para capacitación virtual de colaboradoras y colaboradores	% de colaboradoras y colaboradores que culminan los 4 módulos educativos sobre género impartidos de manera virtual	Reporte de actividades de Transversalización del Enfoque de Género

	Definición y difusión de mensajes por correo electrónico	N° de colaboradoras y colaboradores que reciben mensajes sobre igualdad de género por correo electrónico u otro medio de comunicación	Reporte de actividades de Transversalización del Enfoque de Género
	Implementación de kit sobre género en Unidades Territoriales	N° de unidades territoriales que implementan kit sobre género	Informe de transversalización del enfoque de género
Información y sensibilización a usuarias y usuarios del PNAS Pensión 65	Diseño y elaboración de cartillas con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	N° de cartillas elaboradas con mensajes sobre igualdad y prevención de la violencia de género	Cartilla impresa
	Realización de campañas informativas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	N° de usuarias y usuarios sensibilizados a través de campañas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Informe de transversalización del enfoque de género
	Visitas domiciliarias a usuarias/os para brindar mensajes sobre igualdad de género y prevención e violencia de género	N° de visitas domiciliarias realizadas donde se brindaron mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Informe de transversalización del enfoque de género

Identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en usuarias	Elaboración de protocolo para identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias	N° de protocolos elaborados para la identificación y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias	Protocolo
	Identificación, registro y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias	N° de casos reportados sobre violencia familiar y/o sexual en usuarias	Ficha de situaciones de riesgo
	Seguimiento de casos derivados a entidad competente (MIMP)	N° de casos que cuentan con seguimiento	
Participación de usuarias en Intervención Saberes Productivos	Participación en espacios de Saberes Productivos (diálogo de saberes, transmisiones intergeneracionales y encuentros de Saberes Productivos)	% de usuarias participantes en Diálogo de Saberes	Reporte bimestral de Saberes Productivos
		N° de usuarias participantes en Transmisiones Intergeneracionales	Reporte bimestral de Saberes Productivos
		% de usuarias participantes en encuentros de Saberes Productivos	Reporte bimestral de Saberes Productivos
Implementación de grupo de trabajo	Conformación y/o renovación de grupo de trabajo	N° de grupos de trabajo para TEG conformados y/o renovados	Resolución Directoral

	Realización de reuniones de trabajo	N° de reuniones realizadas por el grupo de trabajo de TEG	Resolución Directoral
Adecuación de procesos para la gestión de información	Adecuación de procesos para la gestión de información desagregada por sexo	N° de lineamientos para adecuaciones de procesos en la gestión de información desgregada por sexo, edad y área geográfica	Resolución Directoral
	Implementación de lenguaje inclusivo en materiales a las y los usuarios y en documentos oficiales	N° de normas emitidas para la implementación de lenguaje inclusivo en materiales dirigido a usuarios y en documentación formal del programa	Resolución Directoral
Elaboración y aprobación de planes para la transversalización del enfoque de género	Elaboración, revisión y aprobación de planes para la transversalización del enfoque de género	N° de planes elaborados y aprobados sobre transversalización del enfoque de género (PMATEG 2017-2019, PATEG 2017)	PMATEG 2017-2019 y PATEG 2017
Adaptación de condiciones laborales dirigida a las colaboradoras del programa	Implementación de canales para denuncias y/o quejas sobre hostigamiento sexual	N° de denuncias y/o quejas por hostigamiento sexual reportados por las colaboradoras a través de canales implementados por el programa	Reporte de denuncias/quejas
	Seguimiento a denuncias y/o quejas sobre hostigamiento sexual	N° de denuncias y/o quejas por hostigamiento sexual que cuentan con seguimiento	

Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Pensión 65 (2017).

#### Anexo D. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2018 del Programa de Asistencia Solidaria Pensión 65

Componente	Actividad	Indicador	Medio de verificación
Participación de colaboradoras y colaboradores del Programa Pensión 65 en acciones de fortalecimiento de	Elaboración de Plan de Desarrollo de Personal 2018	Número de PDP que incorpora competencias para gestión orientada hacia la igualdad de género	PDP aprobado mediante RD
	Talleres presenciales de fortalecimiento de capacidades	Porcentaje de colaboradoras y colaboradores capacitados de manera presencial en género y transversalización del enfoque de género	Lista de asistencia y material de capacitación
	Implementación de módulos educativos para capacitación virtual de colaboradoras y colaboradores	Porcentaje de colaboradoras y colaboradores que culminan los 4 módulos educativos sobre género impartidos de manera virtual	Reporte de actividades de transversalización del enfoque de género

capacidades orientadas a promover la igualdad de género

	Definición y difusión de mensajes por correo electrónico institucional sobre género y prevención de violencia (a ser repartidas en módulos presenciales)	Número de colaboradoras y colaboradores que reciben mensajes sobre igualdad de género por correo electrónico y otro medio de comunicación	Reporte de actividades de transversalización del enfoque de género
	Implementación de kit sobre género en Unidades Territoriales	Número de Unidades Territoriales que implementan kit sobre género	Informe de transversalización del enfoque de género
Participación de usuarias y usuarios en acciones de información y sensibilización orientadas a promover la igualdad de género y prevención de violencia de género	Elaboración de cuñas radiales en quechua, ashaninka, aymara y castellano sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Número de cuñas con mensajes sobre igualdad y prevención de violencia de género	Cuñas radiales
	Diseño y elaboración de cartilla sobre igualdad de género y prevención de violencia	Número de cartillas elaboradas con mensajes sobre igualdad y prevención de violencia de género	Cartilla impresa
	Realización de campañas informativas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Número de usuarias y usuarios sensibilizados a través de campañas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Informe de transversalización del enfoque de género
	Visitas domiciliarias a usuarias/os para brindar mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Número de visitas domiciliarias realizadas donde se brindaron mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Informe de transversalización del enfoque de género

<p>Usuaris identificadas y derivadas a entidades competentes por casos de violencia familiar y/o sexual</p>	<p>Identificación, registro y derivación de casos de violencia familiar y/o sexual en las usuarias</p>	<p>Número de casos reportados sobre violencia familiar y/o sexual en usuarios</p>	<p>Ficha de situaciones de riesgo</p>
<p>Participación de usuarias en actividades del programa a través de la intervención de Saberes Productivos</p>	<p>Participación en espacios de Saberes Productivos (diálogos de saberes, transmisiones intergeneracionales y encuentros de saberes productivos)</p>	<p>Número de usuarias que participan en espacios de Saberes Productivos</p>	<p>Reporte Bimestral de Saberes Productivos</p>
<p>Implementación del Grupo de Trabajo para la Transversalización del Enfoque de Género</p>	<p>Conformación y/o renovación de grupo de trabajo</p>	<p>Número de grupos de trabajo para TEG conformados y/o renovados</p>	<p>Resolución Directoral</p>
	<p>Realización de reuniones de trabajo</p>	<p>Número de reuniones realizadas por el grupo de trabajo de TEG</p>	<p>Acta de Reunión</p>
<p>Adecuación de procesos para la gestión de la información</p>	<p>Implementación de lenguaje inclusivo en materiales y documentos oficiales</p>	<p>Número de normas emitidas para la implementación de lenguaje inclusivo en materiales de difusión y documentación formal</p>	<p>Normas emitidas</p>

	Elaboración, aprobación y difusión de lineamientos para adecuación de procesos en la gestión de información desagregada por sexo	Número de lineamientos para adecuaciones de procesos en la gestión de información desagregada por sexo, edad y área geográfica	Resolución Directoral
Adaptación de condiciones laborales dirigidas a las colaboradoras del programa	Implementación de canales para denuncias y/o quejas sobre hostigamiento sexual	Número de denuncias y/o quejas por hostigamiento sexual reportados por las colaboradoras a través de canales implementados por el programa	Reporte de denuncias/quejas
	Acciones para adecuación de condiciones laborales orientadas a promover la igualdad de género en UT y Sede Central	Número de acciones de adecuación de condiciones laborales que promuevan la igualdad de género	Informe de acciones implementadas
Fuente: Elaboración propia. En base a : Programa Pensión 65 (2018).			

Anexo E. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2019 del Programa de Asistencia Solidaria Pensión 65

Componente	Actividad	Indicador	Medio de verificación
Participación de las y los colaboradores del Programa en acciones de capacitación orientadas a promover la igualdad de género y prevenir la violencia de género en las usuarias y usuarios	Talleres presenciales de fortalecimiento de capacidades	% de colaboradoras y colaboradores capacitados de manera presencial sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Lista de asistencia, Material de capacitación
	Implementación de módulos educativos para capacitación virtual	N° de módulos educativos elaborados para capacitación virtual	Módulos educativos
Participación de usuarias y usuarios en acciones de información y sensibilización orientadas a promover	Diseño y elaboración de cartillas con mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia	N° de cartillas diseñadas con mensajes sobre igualdad y prevención de violencia de género	Cartillas impresas

la igualdad de género y prevención de la violencia de género	de género en castellano y quechua		
	Realización de campañas informativas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	N° de campañas sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Informe de campañas
	Elaboración de cuñas radiales en quechua, asháninka, aymara y castellano, con mensajes sobre igualdad de género y prevención e violencia de género	N° de cuñas con mensajes sobre igualdad y prevención de violencia de género	Cuñas radiales
	Visitas domiciliarias a usuarias/os, donde los promotores y coordinadores del programa aprovecharán para brindar mensajes clave a las usuarias sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	N° de usuarios y usuarias que recibieron mensajes sobre igualdad de género y prevención de violencia de género	Reporte sisope
Usuarias y usuarios identificados y derivados a entidades competentes por casos de violencia familiar y/o	Actualización de protocolo para detección, derivación y seguimiento de presuntos casos	N° de protocolos actualizados para la detección, derivación y seguimiento de presuntos casos de violencia	Protocolo

sexual, con su respectivo seguimiento	de violencia contra las usuarias y usuarios		
	Identificación, registro, derivación y seguimiento de casos de violencia en las usuarias y usuarios, a través del aplicativo ayza	N° de casos de violencia reportados	Reporte sisope
		N° de casos de violencia derivados	Reporte sisope
		N° de casos de violencia con seguimiento	Reporte sisope
Participación de usuarias en actividades del programa a través de la intervención Saberes Productivos, programas de alfabetización, proyectos productivos, asociaciones de adultos mayores	Participación en espacios de Saberes Productivos (diálogo de saberes, transmisiones intergeneracionales, encuentro de saberes productivos)	N° de usuarias que participan en espacios de Saberes Productivos	Reporte bimestral de Saberes Productivos
	Participación en espacio educativos (programas de alfabetización, CEBAS, etc)	N° de usuarias que participan en espacios educativos	Reporte periodico del avance de meta anual
	Participación en proyectos productivos	N° de usuarias que participan en proyectos productivos	Reporte periódico de avance de meta anual
	Participación en asociaciones de adultos mayores	N° de usuarias que participan en asociaciones de adultos mayores	Reporte periódico de avance de meta anual

Actualización del Grupo de Trabajo para la Transversalización del Enfoque de Género	Renovación del grupo de trabajo mediante Resolución Directoral	N° de grupos de trabajo para TEG renovados	Resolución Directoral
	Realización de reuniones realizadas por el grupos de trabajo de TEG	N° de reuniones realizadas por el grupo de trabajo de TEG	Acta de reunión
Adecuación de procesos para la gestión de la información	Adecuación de procesos para la gestión de información desagregada por sexo	N° de lineamientos para adecuaciones de procesos en la gestión de información desagregada por sexo	Resolución Directoral
	Implementación de lenguaje inclusivo en materiales dirigidos a las usuarias y usuarios, y en documentos oficiales	N° de normas emitidas para la implementación de lenguaje inclusivo en materiales dirigidos a usuarias y usuarios, y en documentación formal del programa	Resolución Directoral
Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Pensión 65 (2019).			

Anexo F. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2016 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)

Política Nacional	Actividad	Acciones	Unidad de Medida
2.1. Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las políticas públicas, planes nacionales y prácticas del Estado, así como en la contratación de servidores públicos y acceso a los cargos directivos y/o jefaturales	Cumplimiento de la normativa orientada a la igualdad de género: 1. Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017; 2. Licencia por paternidad/maternidad; 3. Implementación de Lactarios; 4 Registro de deudores alimentarios morosos; 5. Uso del Lenguaje Inclusivo; 6. Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.	Cumplimiento de la normativa	Porcentaje
	Charlas (y reuniones de asistentes a las charlas) sobre la normativa orientada a la igualdad de género en Sede Central, Unidades Territoriales y Núcleos Ejecutores	Charla sobre la licencia por paternidad, por maternidad y lactarios implementados	Evento

		Charla sobre deudores morosos, hostigamiento sexual	Evento
		Charla sobre lenguaje inclusivo	Evento
2.2. Impulsar en la sociedad, en sus acciones y comunicaciones, la adopción de valores, prácticas, actitudes y comportamientos equitativos entre mujeres y hombres, para garantizar el derecho a la no discriminación de las mujeres y a erradicación de la violencia familiar y sexual	Conformación del Comité para la Transversalización de los Enfoques de Género y Discapacidad - CTEGD, para implementar y poner en marcha del Plan Anual para la Transversalización del Enfoque de Género	Comité para la Transversalización de los Enfoques de Género y Discapacidad instalado y en operaciones	CTEGD en operaciones
	Desarrollo de capacidades de transversalización del enfoque de género, entre los conformantes de los Núcleos Ejecutores y sus colaboradores	Evento de sensibilización para la Transversalización del Enfoque de Género a miembros de los Núcleos Ejecutores en sus diversas modalidades	58 eventos de capacitación uno por NEC
	Asistencia técnica para el registro de información cualitativa y cuantitativa de los conformantes del Núcleo Ejecutor y los hogares usuarios de FONCODES desde un enfoque de género. Coordinación entre FONCODES y la DGCOPS	Coordinar con la Unidad de Tecnologías de la Información y Unidades Territoriales para el Registro de Información para la Transversalización del Enfoque de Género	Aplicativo SGP comprende información para la Transversalización del Enfoque de Género

	Proceso de registro de los conformantes de los Núcleos Ejecutores y de los hogares usuarios de los proyectos y financiados por FONCODES	Contar con el registro de información para la transversalización del Enfoque de Género de hogares participantes en programas y proyectos de FONCODES	Registro de Información
--	---	--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia. En base a FONCODES (2016).

#### Anexo G. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2017 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)

Componente	Lineamiento	Actividades	Indicadores	Unidad de Medida
Incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del MIDIS	El programa social promueve una cultura institucional respetuosa de las diferencias de género y la no discriminación realizando acciones para fortalecer el respeto y la igualdad de género en su gestión y la prestación del servicio para los usuarios	Desarrollar el evento de sensibilización y capacitación sobre cultura organizacional con enfoque de género (incluido en el PDP 2017)	Informes de realización del taller de sensibilización y capacitación sobre cultura organizacional con enfoque de género (incluye información de asistencia de participantes)	Informe

	El programa social realiza un análisis de género a nivel de la gestión institucional, así como de la prestación del servicio a usuarios	Recopilar información básica para el diagnóstico de género	Un documento de información recolectada para el diagnóstico de género a nivel de gestión institucional y de la prestación de los servicios a los usuarios	Reporte semestral
Fortalecimiento de capacidades para el diseño e implementación de políticas del MIDIS con enfoque de género	El programa promueve acciones para que los colaboradores valoren el trabajo no remunerado y la labor de cuidado que realizan los usuarios de los Programas Sociales	Desarrollar un Taller de sensibilización sobre valoración del trabajo no remunerado (incluido en el PDP 2017)	Informe de actividad de capacitación y/o sensibilización que incorpora contenidos para la valoración del trabajo no remunerado y la labor de cuidado	Informe taller y relación participantes
	El programa social incorpora competencias para la gestión orientada hacia la igualdad de género en el PDP y el enfoque de género	Desarrollar el Taller "Competencias para la gestión orientada hacia la igualdad de género" con apoyo del MIMP (incluido en el PDP 2017)	Plan de Desarrollo de las Personas - PDP (registro de acciones, talleres, pasantías, capacitaciones, etc) y relación de participantes/PDP aprobado	Plan de Desarrollo de las Personas
	El programa evita el uso de estereotipos y usa lenguaje inclusivo en sus materiales dirigidos a usuarios y en la documentación formal del programa	Elaborar y distribuir material de promoción y difusión referida a lenguaje inclusivo	Documentación formal y material para el uso de usuarios	Documento

Implementación de mecanismos y medidas que garanticen que todas las intervenciones efectuadas por el MIDIS no reproduzcan roles y estereotipos de género en el marco de la ENDIS	El programa social incorpora información desagregada por sexo, edad y área geográfica en los sistemas de información	Realizar reportes periódicos sobre usuarios del PP0118 a nivel de sexo, edad y área geográfica	Reporte de usuarias/os desagregado por sexo, edad y área geográfica	Reporte semestral
	El Director Ejecutivo ha designado a un responsable a cargo de las acciones del PTEG	Aprobar el PTEG y designación del Comité	Designación del responsable por el Director Ejecutivo por medio de RDE	Resolución de Dirección Ejecutiva
	Generar indicadores para el seguimiento y evaluación en materia del cumplimiento del PTEG y vinculados al DS N°027-2007-PCM y la ILO	Elaborar informes semestrales de avance del PTEG	Informe semestral de avance del Plan Anual para la Transversalización de Género	Informe semestral CTEG
	El programa Social realiza acciones de seguimiento y evaluación semestral para analizar el PTEG	Elaborar informes semestrales de avance del PTEG	Reporte semestral emitido a la Dirección Ejecutiva al despacho Viceministerial	Informe semestral CTEG

<p>Identificación y derivación de casos frente a la violencia familiar en situaciones advertidas durante la implementación de las políticas</p>	<p>El programa social ha establecido canales para reportes o quejas por discriminación de género tanto para usuarios como para el personal</p>	<p>Establecer mecanismo de atención de quejas frente a discriminación de género en usuarios o personal</p>	<p>Canales de quejas de programa social, incluyen los mecanismos de respuesta para casos de discriminación de género tanto para usuarios como el personal, aprobados con informes de manera semestral</p>	<p>Documento de aprobación</p>
<p>Promoción de la autonomía económica de las mujeres en todos los ámbitos de intervención en el marco de las políticas del MIDIS</p>	<p>El programa social promueve la participación de usuarias y usuarios en las actividades del programa</p>	<p>Incluir normas que favorezcan la participación de mujeres en los programas</p>	<p>Norma aprobada que favorezca la participación de las mujeres</p>	<p>Norma aprobada</p>
<p>Otros inherentes a la gestión del PTEG</p>	<p>El PTEG está incluido en el POI del programa social</p>	<p>Evaluación del POI considera comentarios de actividades desarrolladas del PTEG</p>	<p>Informe semestral de evaluación del POI</p>	<p>Informe</p>
	<p>El PTEG aprobado incluye resumen ejecutivo, objetivos, metas y alcance, estrategia, productos, actividades, cronograma, indicadores y un</p>	<p>Propuesta del PTEG</p>	<p>Resolución de Dirección Ejecutiva aprobando el PTEG</p>	<p>Resolución de Dirección Ejecutiva</p>

	plan de monitoreo y mejora continua			
	El programa social asigna y optimiza los recursos financieros y humanos para la implementación del Plan	POI comprende enfoque de género	Documentos POI y PTEG	Documento
	El programa social incorpora en el PTEG anual las mejoras identificadas en la revisión y evaluación	Elaboración del PTEG 2017 incorpora mejoras	PTEG incorpora mejoras	Documento
Fuente: Elaboración propia. En base a FONCODES (2017).				

Anexo H. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2018 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social

Lineamiento	Componente	Actividades	Indicadores	Unidad de Medida
-------------	------------	-------------	-------------	------------------

Incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del MIDIS-FONCODES	El programa social realiza un análisis de género a nivel de la gestión institucional, así como a nivel de la prestación de los servicios a los usuarias y usuarios	El comité elabora el informe de análisis de la situación de las brechas de género dentro de la institución (FONCODES) y de los usuarios	N° de documentos con información del análisis sobre Brecha de Género dentro de la institución y de la prestación de los servicios a los usuarios	Documento (Reporte)
	El programa social promueve una cultura institucional respetuosa de las diferencias de género y la no discriminación realizando acciones para fortalecer el respeto y la igualdad de género en su gestión y la prestación del servicio para los usuarios	Desarrollar Taller de sensibilización y capacitación sobre cultura de respeto a la dignidad de las personas e igualdad de género (incluido en PDP 2018)	N° de talleres de sensibilización y capacitación sobre cultura de respeto a la dignidad de las personas e igualdad de género, socializado con las Unidades Territoriales	Taller
		Identificar si la institución cuenta y cumple con los requisitos mínimos para la implementación de un lactario institucional	N° lactarios implementados	Lactario
Fortalecimiento de capacidades para el diseño e implementación de políticas del MIDIS con enfoque de género	El programa social incorpora competencias para la gestión orientada hacia la igualdad de género en el PDP y el enfoque de género	Desarrollar "Taller: Competencias para la gestión orientada hacia la igualdad de género" con apoyo del MIMP (incluido en el PDP 2018)	N° de talleres considerados en el PDP, orientados hacia la igualdad de género	Taller

	Usar lenguaje inclusivo en las acciones y materiales dirigidos a la población usuaria y en la documentación formal del programa	Distribución del documento "Guía para el Uso del lenguaje inclusivo Si No Me Nombras No existo", difundida en todo el personal de FONCODES	N° de guías difundidas para el uso del lenguaje inclusivo	Guía
Implementación de mecanismo y medidas que garanticen que todas las intervenciones efectuadas por el MIDIS, no reproduzcan roles y estereotipos de género en el marco de ENDIS	El programa social incorpora información desgregada por sexo, edad y área geográfica en los sistemas de información	Incorporación de información desgregada por sexo, edad y área geográfica en el Sistema de Información de FONCODES	N° de reportes de usuarios que incorpora las características de sexo, edad y área geográfica del PP0118	Reporte
	Designación del Comité para la transversalización de los Enfoques de Género y Discapacidad	Aprobar la RDE designando al Comité para la transversalización del enfoque de género	Una RDE que designa a los representantes de las Unidades Orgánicas	Resolución de Dirección Ejecutiva
	El programa social realiza acciones de seguimiento semestral del PTEG, en cumplimiento de la RVM N°001-2016-MIDIS/VMPS	Elaborar informes de seguimiento semestral de avance del PTEG	N° de informes semestrales remitidos a la Dirección Ejecutiva y este al Despacho Viceministerial	Informe semestral del PTEG

Identificación y derivación de casos frente a la violencia familiar en situaciones advertidas durante la implementación de las políticas	El programa promueve identificar los casos de violencia familiar a nivel de la Sede y Unidades Territoriales	Desarrollar "Taller de sensibilización en la no violencia familiar" a nivel de Sede y socializar a las Unidades Territoriales	N° de talleres de sensibilización a los colaboradores de sede en la No Violencia Familiar, socializa con las Unidades Territoriales	Taller
	El programa social ha establecido canales para reportes o quejas por discriminación de género tanto para usuarios como para el personal	Establecer mecanismos de atención de quejas frente a discriminación de género en usuarios o personal	Un módulo de denuncias implementado en la web de FONCODES	Módulo implementado
	Difundir la aplicación online denominada toxímetro, como herramienta para la prevención contra la violencia de género	Difundir el toxímetro a nivel institucional	N° de acciones ejecutadas para difundir el toxímetro	Acciones
Promoción de la autonomía económica de las mujeres en todos los ámbitos de intervención en el marco de las políticas del MIDIS	El programa social promueve la participación de usuarias y usuarios en las actividades del programa	Reportes con la participación de mujeres en los programas de intervención de FONCODES	N° de reportes con la participación de mujeres usuarias del PP 0118-Haku Wiñay/Noa Jayatai	Reportes

Otros inherentes a la gestión del PTEG	El PTEG está incluido en el POI del programa social	Evaluación POI considera avances del PTEG	N° de Informes de Evaluación del POI	Informe
	El programa social asigna y optimiza los recursos financieros y humanos para la implementación del PTEG	PDP comprende temas de enfoque de género	Un PDP con recursos asignados a los talleres programados en el Plan de Transversalización del Enfoque de Género - PTEG en el año	PDP

Fuente: Elaboración propia. En base a FONCODES (2018).

#### Anexo I. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2019 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)

Lineamiento	Componente	Actividad	Indicador	Unidad de Medida
-------------	------------	-----------	-----------	------------------

Incorporación del enfoque de género en la gestión institucional del MIDIS-FONCODES	El programa social realiza un análisis de género a nivel de la gestión a nivel de la gestión institucional, así como a nivel de la prestación de los servicios a las usuarias y usuarios	El Comité elabora el informe de análisis de la situación de las brechas de género dentro de la institución (FONCODES) y de los usuarios	N° de documentos con información del análisis sobre brecha de género dentro de la institución y de la prestación de los servicios a los usuarios	Documento
	El programa social promueve una cultura institucional respetuosa de las diferencias de género y la no discriminación realizando acciones para fortalecer el respeto y la igualdad de género en su gestión y la prestación del servicio para los usuarios	Desarrollar el taller de sensibilización y capacitación sobre enfoque de igualdad de género (incluido en PDP 2019)	N° de talleres de sensibilización y capacitación sobre igualdad de género, socializado con las Unidades Territoriales	Taller
		Identificar si la institución cuenta y cumple con los requisitos mínimos para la implementación de un lactario institucional	N° de lactarios implementaciones	Lactario
Fortalecimiento de capacidades para el diseño e implementación de políticas del MIDIS con enfoque de género	Usar lenguaje inclusivo en las acciones y materiales dirigidos a la población usuaria y en la documentación formal del programa	Distribución del documento "Guía para el uso del lenguaje inclusivo Si No Me Nombras No Existo", difundida en toda el personal de FONCODES	N° de guías difundidas para el uso del lenguaje inclusivo	Guía

	Cuota de género en cargos de toma de decisión	Participación de mujeres en los cargos de toma de decisión de las Unidades Orgánicas	N° de personas que ocupan cargos con toma de decisiones en las Unidades Orgánicas que son mujeres	Mujeres
Implementación de mecanismo y medidas que garanticen que todas las intervenciones efectuadas por el MIDIS, no reproduzcan roles y estereotipos de género en el marco de la ENDIS	El programa social incorpora información desagregada por sexo, edad y área geográfica en los sistemas de información	Incorporación de información desgregada por sexo, edad y área geográfica en el Sistema de Información de FONCODES	N° de reportes de usuarios que incorpora las características de sexo, edad y área geográfica del PP0118 y Mi Abrigo	Reporte
	El programa social realiza acciones de seguimiento semestral de PTEG en cumplimiento de la RVM N°001-2016-MIDIS/VMPS	Elaborar informes de seguimiento semestral de avance del PTEG	N° de informes semestrales remitidos a la Dirección Ejecutiva y este a Despacho Viceministerial	Informe semestral del PTEG
	El programa social establece canales para reportes o quejas por discriminación de género para el personal	Establecer mecanismos de atención de quejas frente a discriminación e género en usuarios o personal	N° de quejas presentadas relacionadas con la discriminación de género	N° de casos presentados
Identificación y derivación de casos frente a la violencia familiar en situaciones advertidas durante la	El programa promueve identificar los casos de violencia familiar a nivel de la Sede y Unidades Territoriales	Desarrollar el taller de sensibilización en la No Violencia Familiar a nivel de Sede y socializar a las Unidades Territoriales	N° de talleres de sensibilización a los colaboradores de sede en la No Violencia Familiar, socializado con las Unidades Territoriales	Taller

implementación de las políticas	Difundir la aplicación online denominado toxímetro, como herramienta para la prevención contra la violencia de género	Difundir el toxímetro a nivel institucional	N° de acciones ejecutadas para difundir el toxímetro	Acciones
Promoción de la autonomía económica de las mujeres en todos los ámbitos de intervención en el marco de las políticas del MIDIS	El programa social promueve la participación de usuarias y usuarios en las actividades del programa	Reportes con la participación de mujeres en los programas de intervención de FONCODES	N° de reportes con la participación de mujeres usuarias del PP 0118-Haku Wlñay/Noa Jayatai	Reporte
Otros inherentes a la gestión del PTEG	El PTEG está incluido en el POI del programa social	Evaluación del POI considera avances del PTEG	N° de Informes de Evaluación del POI	Informe
	El programa social asigna y optimiza los recursos financieros y humanos para la implementación del PTEG	PDP comprende temas de enfoque de género	Un PDP aprobado incluye talleres programados en el PTEG en el año	PDP
Fuente: Elaboración propia. En base a: FONCODES (2019).				

Anexo J. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2016 del Programa de de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos

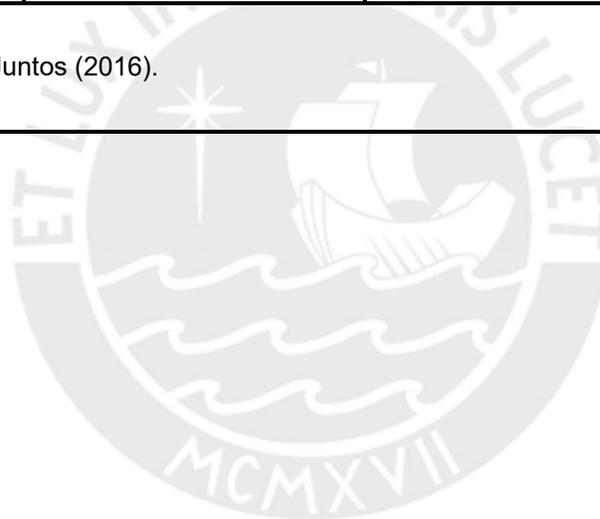
Política Nacional	Objetivo	Componente	Actividad	Indicador
2.1. Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las políticas públicas, políticas nacionales y prácticas de Estado, así en la contratación de los servidores públicos y acceso a los cargos directivos	Promover la participación de las usuarias y los usuarios en las actividades colectivas y personalizadas que brinda el programa	Gestión del Programa		# de Planes de Desarrollo de las personas que incorporan en enfoque de género
		Verificación del Cumplimiento de Corresponsabilidades	Los informes de los procesos de VCC tomarán en cuenta a los miembros objetivos por tipo de sexo, adolescentes gestantes y madres y del nivel secundario	# de informes de resultado de VCC, con información desagregada a nivel de sexo y por UT
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Realizar discriminación positiva para la asignación de titularidad de los nuevos hogares afiliados a las mujeres, que alcance el 96% de los hogares afiliados	% de titulares de hogar mujeres que se incorporan en el 2016
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Obtención de DNI a los hogares a nivel de titulares y de miembros objetivos del hogar (niñxs,	% de miembros objetivos mujeres con DNI

			adolescentes, jóvenes y mujeres gestantes)	
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Informar al 80% de titulares mujeres en las Asambleas Comunales de Validación	% de titulares mujeres informadas en Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas titulares, que alcance el 96% de los nuevos titulares	% de titulares mujeres con cuenta bancaria
		Transferencia y entrega del incentivo monetario condicionados a los hogares	Realizar acciones de educación financiera a titulares mujeres	% de titulares con educación financiera
		Transferencia y entrega del incentivo monetario condicionados a los hogares	Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres	% de titulares mujeres con tarjeta de débito
	Intensificar el uso del lenguaje inclusivo en las comunicaciones y documentación oficial	Gestión del Programa	Usar el lenguaje inclusivo y posicionar de manera positiva la imagen de la mujer en las acciones y materiales dirigidos a	# de documentos que disponen el uso del lenguaje inclusivo en las comunicaciones y documentación oficial

			la población usuario, así como en toda documentación formal	
2.2. Impulsar en la sociedad, en sus acciones y comunicaciones, la adopción de buenas prácticas, valores, actitudes y comportamientos equitativos entre hombres y mujeres para contribuir a garantizar el derecho en la no discriminación de las mujeres y la erradicación de la violencia familiar y sexual	Difundir el respeto a la importancia de la Licencia de Paternidad y a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar	Gestión del Programa		# de campañas de difusión respecto a la importancia de la Licencia de Paternidad
		Gestión del Programa	Promover acciones de conciliación de la vida personal, familiar, laboral. A través de la concientización y orientación al respeto de la importancia de la integración de la familia como un medio de formación de valores, a través de talleres y campañas	# de campañas nivel de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
2.3. Garantizar el ejercicio pleno de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de las mujeres	Fomentar la participación activa de la mujer para el uso pleno de sus derechos	Gestión del Programa		# de lactarios implementados en local a nivel territorial
		Acompañamiento Familiar	Contribuir a la sensibilización de los hogares mediante las visitas domiciliarias, a fin de que reciban información sobre el derecho al acceso a la salud y educación de las niñas y adolescentes, con la finalidad de disminuir las brechas	% de hogares que en la visita domiciliaria reciben información sobre servicios públicos y privados orientados a la atención de la reducción de las brechas de género

			existentes de acceso a estos servicios y brechas de género	
		Acompañamiento Familiar	Promover la participación de los hombres y las mujeres en las actividades de acompañamiento familiar a fin de empoderarlos y desarrollar sus capacidades de manera igualitaria	% de hombres que participan de las actividades colectivas y personalizadas de AF

Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Juntos (2016).



Anexo K. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2017 del Programa de de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos

Política Nacional	Objetivo	Componente	Actividad	Indicador
2.1. Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las políticas públicas, políticas nacionales y prácticas de Estado, así como en la contratación de servidores públicos y acceso a los cargos directivos	Promover la participación de las usuarias y los usuarios en las actividades colectivas y personalizadas que brinda el programa	Gestión del Programa		# de Planes de Desarrollo de las personas que incorporan en enfoque de género
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Realizar discriminación positiva para la asignación de titularidad de los nuevos hogares afiliados a las mujeres, que alcance el 95% de los hogares afiliados	% de titulares de hogar mujeres que se incorporan en el 2017
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Realizar discriminación positiva para la asignación de la titularidad de los nuevos hogares afiliados a los hombres, que alcance el 5% de los hogares afiliados	% de titulares de hogar hombres que se incorporan en el 2017
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Obtención de DNI a miembros objetivos mujeres	% de miembros objetivos mujeres con DNI

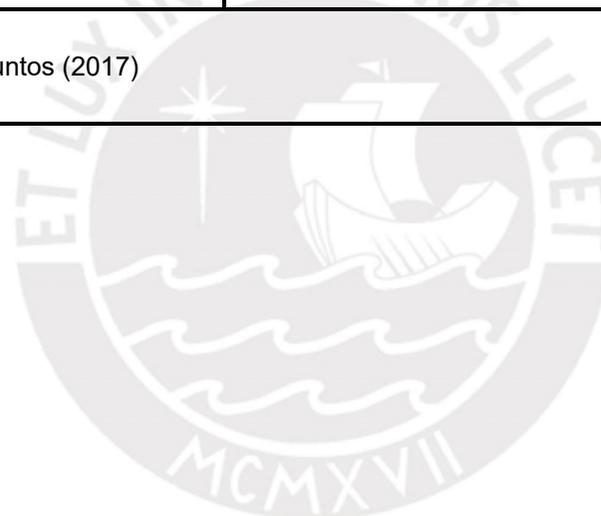
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Informar a 10 mil titulares mujeres en las Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna	# de titulares mujeres informadas en Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Informar a 3 mil titulares hombres en las Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna	# de titulares hombres informados en Asambleas Comunales de Validación en su lengua materna
		Incorporación de hogares y mantenimiento del padrón de hogares	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas titulares, que alcance el 95% de los nuevos titulares	% de titulares mujeres con cuenta bancaria
		Entrega de incentivos monetarios condicionados a hogares usuarios en situación de pobreza	Capacitación de titulares mujeres en educación financiera	# de titulares mujeres sensibilizadas en educación financiera, a través de charlas informativas
		Entrega de incentivos monetarios condicionados a hogares usuarios en situación de pobreza	Gestionar la entrega de tarjetas de débito a titulares mujeres	% de usuarias afiliadas que poseen una tarjeta de débito

		Verificación del Cumplimiento de Corresponsabilidades	Elaboración de informes de los procesos de VCC con datos de los miembros objetivos por sexo y gestantes	# de informes de resultado de VCC, con información sobre el derecho a la salud, nutrición o educación, orientado a disminuir las brechas de género existentes para el acceso a estos servicios
		Acompañamiento Familiar	Actividades de acompañamiento familiar que promuevan la participación de los hombres y las mujeres a fin de contribuir a eliminar estereotipos de género y desarrollar responsabilidades frente a la salud y educación de los hijas e hijos de manera igualitaria	% de hombres y mujeres que participan en las visitas domiciliarias y acciones colectivas y personalizadas de AFA
	Intensificar el uso del lenguaje inclusivo del lenguaje inclusivo en las comunicaciones y documentación oficial	Gestión del Programa	Elaboración de mensajes y material con lenguaje inclusivo que posicione de manera positiva la imagen de la mujer dirigidos a los servidores	# de documentos que disponen el uso del lenguaje inclusivo en las comunicaciones y documentación oficial

2.2. Impulsar en la sociedad, en sus acciones y comunicaciones, la adopción de buenas prácticas, valores, actitudes y comportamientos equitativos entre hombres y mujeres para contribuir a garantizar el derecho a la no discriminación de las mujeres y la erradicación de la violencia familiar y sexual	Fortalecer las capacidades de los servidores en términos de prevención y promoción de la igualdad de derechos para hombres, mujeres, niños y niñas	Gestión del Programa	Capacitaciones dirigidas a los servidores de Sede Central y las UT, considerando temas de como: educación, responsabilidad doméstica, estereotipo sexual, igualdad de género, igualdad de oportunidades, lenguaje sexista, machismo, violencia de género, etc	# de capacitaciones sobre temas de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres y prevención de la violencia y hostigamiento
		Gestión del Programa	Campañas por los derechos de la mujeres y de prevención de la violencia, como actividades socioeducativas, incidiendo en valores, actitudes y formas de expresión	# de campañas sobre prevención de la violencia y respeto por los DD.HH.
2.3. Garantizar el ejercicio pleno de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de las mujeres	Fomentar la participación activa de la mujer para el uso pleno de sus derechos	Gestión del Programa	Talleres de conciliación de la vida personal, familiar y laboral a través de la concientización y orientación al respeto de la importancia de la integración de la familia como medio de formación de valores, para los servidores	# de talleres nivel de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
		Gestión del Programa		# de instructivos para uso de lactario y promoción del derecho de descanso por paternidad

		Gestión del Programa	Implementación de lactarios institucionales	# de lactarios implementados
		Acompañamiento Familiar	Visitas domiciliarias a los hogares para informar y promover el derecho al acceso a la salud, nutrición y educación de las niñas y adolescentes, con la finalidad de disminuir las brechas existentes de acceso a estos servicios	% de hogares con gestantes adolescentes que en la visita domiciliaria reciben información sobre el derecho a la educación

Fuente: Elaboración propia. En base a Programa Juntos (2017)



Anexo L. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2018 del Programa de de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos

Componente	Actividades	Indicadores
Gestión de las Personas	Generar conocimiento en los servidores de Sede Central y las UT	# de Planes de Desarrollo de las personas que incorporan en enfoque de género
		# de capacitaciones sobre temas de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres y prevención de la violencia y hostigamiento
	Fortalecer el desarrollo de una cultura institucional respetuosa a través del lenguaje inclusivo mediante comunicaciones	# de comunicaciones por los canales dispuestos por el Programa
	Campañas por los derechos de la mujer y de prevención de la violencia, como actividades socioeducativas	# de campañas sobre prevención de la violencia y respeto por los DD.HH
		# de talleres sobre prevención del hostigamiento y acoso sexual en el centro de trabajo
		# de documentos normativos internos aprobados para la prevención y sanción del hostigamiento y acoso sexual

	Concientizar y orientar al respeto de la importancia de la integración de la familia de los servidores	# de talleres sobre el nivel de conciliación de la vida personal, familiar y laboral
	Implementar lactarios institucionales	# de lactarios implementados
Afilación	Asignar la titularidad de los nuevos hogares afiliados a mujeres	% de titulares del hogar mujeres que se incorporan en el 2018
	Asignar la titularidad de los nuevos hogares afiliados a varones	% de titulares del hogar hombres que se incorporan en el 2018
	Promover la obtención de DNI a miembros objetivos mujeres	% de miembros objetivos mujeres con DNI
	Informar a titulares mujeres en las Asambleas Comunes de Validación en su lengua materna	# de titulares mujeres informadas en Asambleas Comunes de Validación en su lengua materna
	Informar a titulares hombres en las Asambleas comunes de Validación en su lengua materna	# de titulares hombres informados en Asambleas Comunes de Validación en su lengua materna
Entrega de Incentivo Monetario	Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas titulares	% de titulares mujeres con cuenta bancaria
	Gestionar la entrega de tarjetas de débito	% de usuarias afiliadas que poseen una tarjeta de débito

		Fortalecer las capacidades en educación financiera	# de titulares mujeres sensibilizadas en educación financiera, a través de charlas informativas
Verificación Cumplimiento Corresponsabilidades	de de	Elaborar información de los miembros objetivos por sexo	# de informes de resultado de VCC, con información desagregada a nivel de sexo y por UT
Acompañamiento Familiar		Informar y promover el derecho al acceso a la salud, nutrición y educación de las niñas y las adolescentes, mediante las visitas domiciliarias a los hogares	% de visitas domiciliarias a hogares que brindan información sobre el derecho a la salud, nutrición o educación, orientado a disminuir las brechas de género existentes para el acceso a estos servicios
			% de hogares con gestantes adolescentes que en la visita domiciliaria reciben información sobre el derecho a la educación
		Promover la participación de los hombres y las mujeres en las actividades de acompañamiento familiar	% de hombres que participan en las visitas domiciliarias y acciones colectivas de AFA
Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Juntos (2018).			

Anexo M. Matriz del Plan Anual de Transversalización del Enfoque de Género 2019 del Programa de de Apoyo Directo a los más Pobres - Juntos

Objetivo Específico	Componente	Actividades	Indicador	Unidad de Medida	Medio de Verificación
Fortalecer el desarrollo de una cultura institucional respetuosa a través del uso del lenguaje inclusivo	Gestión de las Personas	Generar conocimiento en los servidores en Sede Central y las UT	N° de Planes de Desarrollo de las personas que incorporan el enfoque de género	Plan	Resolución de Dirección Ejecutiva
		Difundir de la cultura institucional respetuosa a través del lenguaje inclusivo, mediante comunicaciones por los canales de comunicación interna del programa	N° de comunicaciones por los canales de comunicación interna del programa	Comunicaciones	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
		Ampliar las capacidades del personal en la redacción de documentos con el uso del lenguaje inclusivo	N° de capacitaciones sobre uso del lenguaje inclusivo al personal	Capacitación	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
	Gestión de las Comunicaciones	Elaborar materiales comunicacionales gráficos dirigidos a los hogares	N° de gráficas diseñadas con uso de lenguaje inclusivo	Gráfica	Documento

		usuarias, con el uso del lenguaje inclusivo			
Promover condiciones de trabajo que eviten el hostigamiento sexual laboral y el acoso	Gestión de las Personas	Generar conocimiento en los servidores en Sede Central y las UT	N° de capacitaciones sobre temas de igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres y prevención de la violencia y hostigamiento	Capacitación	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
		Desarrollar campañas sobre la prevención del hostigamiento sexual laboral y acoso	N° de campañas sobre prevención del hostigamiento sexual laboral y acoso en el centro de trabajo	Campaña	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
Promover la prevención de la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar en todas sus manifestaciones	Gestión de las Personas	Desarrollar campañas por los derechos de la mujer y de prevención de la violencia	N° de campañas sobre prevención de la violencia y respeto por los DDHH	Campaña	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
		Concientizar y orientar al respecto de la importancia de la integración de la familia de los servidores	N° de talleres nivel de conciliación de la vida personal, familiar y laboral	Talleres, Comunicaciones	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH
	Gestión de las Comunicaciones	Continuar acciones de comunicacionales	N° de ferias comunicacionales de sensibilización a mujeres de hogares Juntos realizadas	Feria	Documento

		sensibilización a mujeres de hogares Juntos			
		Promover las historias de éxito de mujeres que forman parte de los hogares Juntos	N° de historias de éxito de mujeres de hogares Juntos difundidas	Video	Documento
Generar información de los procesos operativos desagregada por sexo	Afiliación	Promover la obtención de DNI a miembros objetivos mujeres	% de miembros objetivos con DNI	Miembro objetivo mujer	Padrón de Miembros Objetivos
	Entrega Incentivo Monetario	de Gestionar la creación de cuentas bancarias de las nuevas titulares	% de titulares mujeres con cuenta bancaria	Titular mujer	Padrón de hogares abonados
	Entrega Incentivo Monetario	de Fortalecer las capacidades en educación financiera	N° de titulares mujeres sensibilizadas en educación financiera, a través de charlas informativas	Titular mujer	Registro por UT de titulares sensibilizados
	Entrega Incentivo Monetario	de Gestionar la entrega de tarjetas de débito	% de usuarias afiliadas que poseen una tarjeta de débito	Titular mujer	Reporte nominal de usuarios tarjetizados

Verificación de Cumplimiento de Corresponsabilidades	Elaborar información de los miembros objetivos por sexo	% de gestantes adolescentes con cumplimiento de corresponsabilidad	Miembro objetivo	Informes de VCC
Verificación de Cumplimiento de Corresponsabilidades		% de gestantes adultas con cumplimiento de corresponsabilidades	Miembro objetivo	Informes de VCC
Acompañamiento Familiar	Informar y promover el derecho al acceso a la salud, nutrición y educación de las niñas y las adolescentes, mediante las visitas domiciliarias a los hogares	% de visitas domiciliarias a hogares que brindan información sobre el derecho a la salud, nutrición o educación, orientado a disminuir las brechas de género existentes para el acceso a estos servicios	Visitas	Reportes de visitas domiciliarias
Acompañamiento Familiar		% de hogares con gestantes adolescentes que en la visita domiciliaria reciben información sobre el derecho a la educación	Hogares	Reportes de visitas domiciliarias
Acompañamiento Familiar	Promover la participación de los hombres y mujeres en las actividades de acompañamiento familiar	% de hombres que participan de actividades educativas (visita domiciliaria y acciones colectivas de AFA)	Persona	Reportes de visitas domiciliarias y acciones colectivas

Promover la participación equilibrada de las usuarias y los usuarios en las actividades que implementa el programa Juntos	Verificación de Cumplimiento de Corresponsabilidades	Promover la lactancia materna a través de la difusión de los beneficios de la misma a las servidoras en edad fértil y en etapa de lactancia	% de mujeres verificadas en educación con cumplimiento de corresponsabilidades	Miembro objetivo	Informes de VCC
			% de mujeres verificadas por tipo de corresponsabilidad	Miembro objetivo	Informes de VCC
	Gestión de las Personas		Nº de comunicaciones por los canales dispuestos por el programa	Comunicaciones	Informe de Seguimiento y/o Evaluación de la URH

Fuente: Elaboración propia. En base a: Programa Juntos (2019).