



Secretaría  
**Presidencial  
de la Mujer**

# **GUÍA PRÁCTICA DE IMPLEMENTACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LAS MUJERES**

**GUATEMALA, 2024**

## Contenido

<b>1. PRESENTACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>3. LA RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. La definición de los lineamientos .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1.1. Interrelación de las autonomías .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1.2. Socialización, retroalimentación y validación.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1.3. Aspectos operativos del proceso de socialización y validación.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.4. Presentación y aprobación de los lineamientos estratégicos .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1.5. Aspectos operativos del proceso de socialización y aprobación. ....</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Los aspectos metodológicos para su implementación .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2.1. Planificación, presupuesto y evaluación.....</b>	<b>7</b>

## **1. PRESENTACIÓN**

El presente documento se refiere a las orientaciones de política pública para el seguimiento del eje de empoderamiento económico y productivo con equidad y del eje de equidad laboral de la PNPDIM”, desde la Secretaría Presidencia de la Mujer SEPREM.

El documento, específicamente se denomina: “Guía metodológica para la implementación de los lineamientos estratégicos en la gestión pública, en el corto y mediano plazo”.

Contiene una hoja de ruta para la implementación de los lineamientos estratégicos los cuales se han propuesto para promover el avance de las mujeres en materia económica. Constituye un marco de referencia para la incorporación de la temática en la gestión pública. Para su implementación demandan el involucramiento y la coordinación de los diferentes actores, además de su vinculación con los instrumentos de planificación, el presupuesto público y los sistemas de seguimiento y evaluación.

## **2. ANTECEDENTES**

La Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM- es la institución responsable de asesorar y coordinar las políticas públicas orientadas hacia la promoción y el desarrollo integral de las mujeres, siendo la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, el principal instrumento de planificación del desarrollo con que cuenta para promover la equidad entre hombres y mujeres.

No obstante, la equidad entre hombres y mujeres históricamente ha sido un camino tortuoso que ha expresado en discriminación y exclusión, en donde las mujeres cargan con la mayor parte de las injusticias, lo que no ha permitido avanzar en la conquista de la igualdad. Muy recientemente se han intensificado los esfuerzos y la

creación de mecanismos para hacer vales el derecho al desarrollo para las mujeres, sin embargo, aún queda un trecho importante por recorrer.

El Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, la PNPDIM y otros marcos de desarrollo vigentes a nivel internacional<sup>11</sup> han relevado la importancia de la temática y a través de ellos se promueven ciertos principios o recomendaciones que permiten avanzar progresivamente en la equidad de género, sin embargo, aunque se encuentran explícitos en los marcos de política, estos no son claros y medibles, además de que carecen de una hoja de ruta que permita avanzar en la implementación.

Estas consideraciones, constituyen parte integral de los objetivos de la presente consultoría. En un primer documento se presentó el estado de situación de las mujeres en materia económica denotándose las brechas de desarrollo que ostentan las mujeres respecto de los hombres en el empleo y como las condiciones económicas no generan condiciones de igualdad.

En el segundo producto, se propuso una serie de lineamientos estratégicos para el avance económico de las mujeres, los cuales guardan concordancia con los principios establecidos en el Plan, la Política y la PNPDIM engloban los distintos aspectos que en la gestión pública deben considerarse para avanzar en el empoderamiento económico de las mujeres y cerrar las brechas de desarrollo denotadas en el diagnóstico.

Por su parte, en el presente documento, se propone una hoja de ruta para la implementación de los lineamientos estratégicos. En el mismo, se describen los procesos, acciones y/o actividades que desde la Seprem -como entidad rectora- se

---

<sup>1</sup> Dentro de los principales instrumentos se pueden mencionar la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés); la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de Beijing en donde se adoptó la Plataforma de Acción, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).

deben impulsar, en coordinación con las demás instituciones competentes, para lograr su inclusión en la gestión pública, en el corto y mediano plazo.

### **3. LA RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.**

La propuesta metodológica que propone para la implementación de los lineamientos estratégicos se compone de dos partes: en la primera, se plantean los aspectos metodológicos relacionados con la socialización, validación y aprobación de los lineamientos estratégicos con los diferentes actores de la sociedad civil y la institucionalidad pública que tienen competencia en la materia, en tanto que, en la segunda parte, se aborda la ruta metodológica para su implementación en la gestión pública, para ello se proponen algunas acciones relacionadas con la planificación y el presupuesto anual y multianual, y el seguimiento.

#### **3.1. La definición de los lineamientos**

##### **3.1.1. Interrelación de las autonomías**

La implementación de los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres debe responder a una visión integrada del desarrollo, es por ello que se ha puesto énfasis en el empoderamiento económico, esfera importante del desarrollo, que ha sido poco desarrollada, no ha sido suficiente para garantizar la autonomía de las mujeres, por el énfasis puesto en la estabilidad macroeconómica, en detrimento de los aspectos de inclusión social y la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

Para el avance de las mujeres se requiere que las orientaciones estratégicas identificadas para cada una de las autonomías (física, toma de decisiones y económica) se vinculen e implementen de manera coordinada e integrada en la gestión pública, de tal manera que los impactos de las intervenciones y el uso de los recursos sea más significativo y eficiente.

Es por ello, que el proceso de análisis, revisión e integración de los lineamientos estratégicos constituyen el primer paso de la ruta metodológica propuesta. En este

sentido los equipos técnicos de la Seprem deberán realizar dicho ejercicio a lo interno de la institución, previo a su socialización, validación y aprobación con los diferentes actores de la institucionalidad pública y la sociedad civil.

Atendiendo la ruta crítica establecida para el proceso de formulación del plan-presupuesto, se propone que dicha actividad se a inicios del año.

### **3.1.2. Socialización, retroalimentación y validación**

Luego de la integración de los lineamientos estratégicos, se propone la realización de un proceso de socialización y validación de la propuesta integrada con los diferentes actores de la institucionalidad pública y la sociedad civil, con el objeto de asegurar su apropiación y conocimiento, además de identificar y asignar de conformidad con las competencias y atribuciones institucionales, las responsabilidades para su implementación.

Dicho proceso deberá llevarse a cabo atendiendo las siguientes consideraciones metodológicas:

- **Objetivo.** Socializar, retroalimentar y validar con los diferentes actores de la institucionalidad pública y la sociedad civil la propuesta de lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres. Dicho proceso contribuirá a la apropiación, implementación y el seguimiento de los lineamientos estratégicos por parte de la institucionalidad pública.
- **Población objetivo.** La población que será parte del proceso de socialización y validación estará conformada por las siguientes instituciones y organizaciones:
  - Instituciones públicas vinculadas con la temática de los tres Organismos del Estado: Ejecutivo, en sus diferentes niveles (sectorial y territorial), Legislativo y Judicial.
  - Integrantes de la sociedad civil aglutinados alrededor de los diferentes espacios y foros de discusión relacionados con la temática, los cuales tomarán en cuenta la ubicación geográfica.

- Organismos de cooperación internacional relacionados con la temática.

### **3.1.3. Aspectos operativos del proceso de socialización y validación.**

- Modalidad. Talleres
- Procedimiento. Los talleres se dividirán en dos partes: en la primera, se hará una presentación magistral de los lineamientos estratégicos y en la segunda, se llevarán a cabo mesas de trabajo en las que se dividirán a los participantes según competencias temáticas, para la retroalimentación y validación de los lineamientos.
- Fecha de realización. Febrero
- Lugar de realización. Los talleres se realizarán tanto en la ciudad de Guatemala como en las distintas regiones o departamentos del país.
- La coordinación de los talleres estará a cargo de la Dirección de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad entre Hombres y Mujeres y los aspectos logísticos, financieros y técnicos estarán a cargo del personal de las diferentes unidades administrativas y técnicas de la Seprem.

### **3.1.4. Presentación y aprobación de los lineamientos estratégicos**

La propuesta debidamente retroalimentada por los diferentes actores de la sociedad civil y la institucionalidad pública deberá ser socializada y validada al seno de las siguientes instancias políticas, para lograr los acuerdos y compromisos para su implementación:

- Mesa Temática de la Mujer del Gabinete Específico de Desarrollo Social y,
- Comisión de la Mujer del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural

Este paso es importante por cuanto, la implementación de los lineamientos incumbe a toda la institucionalidad pública, del compromiso y las decisiones que se adquieran y tomen a nivel político, depende su éxito.

Dicho proceso deberá llevarse a cabo atendiendo las siguientes consideraciones metodológicas:

- Objetivo. Socializar y aprobar con los diferentes sectores políticos de la institucionalidad pública y la sociedad civil la propuesta de lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres.
  - Población objetivo. La población que será parte del proceso de socialización y validación estará conformada por los integrantes de los siguientes mecanismos institucionales:
  - Gabinete Específico de Desarrollo Social y,
  - Comisión de la Mujer del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural

### **3.1.5. Aspectos operativos del proceso de socialización y aprobación.**

- Modalidad. Presentación en reunión ordinaria
- Procedimiento. La socialización y aprobación de los lineamientos estratégicos se realizará mediante presentación magistral en reunión ordinaria. Al final de la presentación se espera lograr la aprobación, la cual deberá quedar plasmada en la minuta de la reunión, acta o punto resolutivo.
- Fecha de realización. Febrero.
- Lugar de realización. El que se designe para la celebración de la reunión ordinaria.
- La coordinación de las reuniones estará a cargo de la Dirección de Políticas Públicas y los aspectos logísticos, financieros y técnicos -según se requieran- estarán a cargo del personal de las diferentes unidades administrativas y técnicas de la Seprem.



## **3.2. Los aspectos metodológicos para su implementación**

### **3.2.1. Planificación, presupuesto y evaluación**

La planificación, el presupuesto y la evaluación son pilares fundamentales para la implementación de los lineamientos estratégicos de política para el empoderamiento de las mujeres. En ese sentido, se espera que los instrumentos mencionados puedan dejar de ser labores meramente formales y administrativas, internas del gobierno, para transformarse en actividades estratégicas, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo previstos en el marco de políticas, específicamente las que contribuyan al adelanto de las mujeres; siempre y cuando se gestionen de manera adecuada y respondan a las necesidades más urgentes de las mujeres.

En este sentido, la labor de planificación se considera como la instancia en la que se definen prioridades, objetivos, metas, planes y estrategias; y presupuesto, la expresión concreta de la asignación de recursos para estas prioridades. Para completar el proceso, se requiere que exista un proceso de seguimiento periódico, que permita monitorear la ejecución presupuestaria y verificar si están alcanzando los objetivos de desarrollo de conformidad con lo planificado, así como para reencauzar el proceso, según se requiera.

La descripción de cada una de las herramientas mencionadas y su contribución a los objetivos de desarrollo se refiere a continuación, incluyéndose al final una propuesta metodológica que permita hacer operativo los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres en la gestión pública.

#### **3.2.1.1. El proceso de planificación**

En el proceso de planificación se consideran dos niveles: el estratégico y el operativo. El primero, se identifican los objetivos prioritarios y las metas que se espera alcanzar en un periodo determinado, de conformidad con la Ley Orgánica del Presupuesto - LOP-, el proceso de planificación en su lógica multianual abarca un período de cinco años. En él se definen las actividades y/o acciones que realizarán las instituciones públicas en sus diferentes ámbitos (sectorial y territorial).

El segundo (operativo), se establece claramente lo que hará cada una de las instituciones públicas, respecto de dichas actividades y/o acciones en el corto plazo (un año), los recursos requeridos y el momento en el que se harán.

Sin embargo, pese a que el proceso se encuentra definido, en el ámbito de la gestión pública se continúan observando grandes vacíos, que se explican por las dificultades a la hora de priorizar las acciones, la ausencia de lineamientos específicos para la incorporación de las orientaciones estratégicas de política en la planificación y por la falta de compromiso de los diferentes actores para hacerse cargo de sus competencias y responsabilidades.

Aunque el proceso aún constituye un desafío para la gestión pública, la planificación, es y seguirá siendo el primer y principal instrumento de referencia para la inclusión de los lineamientos de política en la gestión pública. Dicho proceso de conformidad con la LOP está a cargo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, quien orienta y proporciona a las instituciones del sector público la metodología para la articulación de las políticas, planes y el presupuesto.

Sin embargo, aunque en los "Lineamientos Generales de Planificación" se establecen orientaciones que promueven la inclusión de acciones relacionadas con la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres, las mismas no refieren lineamientos específicos que faciliten la definición de intervenciones (programas y proyectos) específicas que promuevan el avance de las mujeres. Esta consideración es importante, por cuenta constituyen el medio que respalda la solicitud de recursos que permite a las instituciones públicas prestar los bienes y servicios que favorezcan a las mujeres.

Con el objetivo de empoderar y lograr la inclusión de los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres en los Lineamientos Generales de Planificación que sirven de base para la formulación de los planes estratégicos y operativos, se deben establecer mecanismos de coordinación con la equidad rectora y la institucionalidad pública para asegurar su inclusión. El proceso de coordinación deberá realizarse en

el marco temporal que se establece en la LOP, el cual va de enero a abril de cada año.

### **3.2.1.2. El presupuesto público**

El presupuesto público no solamente cumple la función de garantizar la función de garantizar la estabilidad macroeconómica, sino también desempeña una función microeconómica, al asignar recursos entre usos alternativos y competitivos, capaces de promover la inclusión social, contribuir al cierre de brechas en materia social y promover la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

Está íntimamente vinculado con la planificación, pues es allí donde se definen las prioridades de política pública y se establecen los lineamientos estratégicos hacia donde se dirigirá la asignación de recursos que van a ser considerados en el presupuesto.

Para que los presupuestos públicos incluyan acciones o intervenciones que promuevan la equidad e igualdad se requiere que los lineamientos de política pública se expresen en estructuras presupuestarias (oferta programática) a través de los cuales se entreguen los bienes y servicios públicos, que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo propuestos.

En materia de inclusión de los lineamientos de política relacionados con el avance de las mujeres, se requiere que el clasificador presupuestario con enfoque de género se constituya en el instrumento que permita hacer visibles las partidas presupuestarias para la equidad e igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, para que cumpla dicha función es necesario revisarlo y acotarlo a las estructuras programáticas que respondan a los lineamientos de estratégicos.

Además, debe considerarse como un instrumento de índole técnico-político que las instituciones públicas responsables puedan utilizar para la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto, en donde defina su estructura presupuestaria con base en las prioridades de política que buscan atender en el corto plazo (un año) y el mediano plazo (cinco años), para garantizar la equidad e igualdad entre hombres

y mujeres y registrar sus asignaciones presupuestarias de tal manera que se puedan monitorear a través del clasificador presupuestario.

#### **3.2.1.3. Seguimiento**

El seguimiento de programas es el proceso que permite determinar el grado de cumplimiento de las prioridades planteadas durante el proceso de planificación y su impacto en los objetivos de desarrollo, particularmente los relacionados con el avance de las mujeres en sus diferentes manifestaciones.

Además de utilizarse para generar una retroalimentación en la formulación e implementación de las orientaciones de política pública, y su incorporación en la planificación y el presupuesto público anual y multianual. Por su carácter estratégico, debe ser un componente fundamental del quehacer institucional y estar presente a nivel gerencial y técnico.

El instrumento idóneo para realizar las acciones de seguimiento debe ser el clasificador presupuestario con enfoque de género, en tanto su capacidad para dar respuesta a las orientaciones estratégicas de política pública.

#### **3.2.1.4. Ruta metodológica para la implementación**

##### **Coordinación con las entidades rectoras del proceso de planificación y la formulación del presupuesto.**

Uno de los temas más complejos para la implementación de las políticas públicas tiene que ver con las dificultades de coordinación. En muchos casos el éxito depende de la cooperación y la coordinación que exista entre los diferentes actores involucrados. Aunque el trabajo conjunto puede ser muy difícil de lograr, constituye una condición para que las responsabilidades compartidas se cumplan. Algunos problemas de coordinación surgen:

- Cuando los objetivos institucionales dependen de la cooperación de otro para su cumplimiento, tal como sucede con el avance de las mujeres. Por ejemplo, para estimular la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, se debe contar con la colaboración de los Ministerios de Trabajo, Economía y de Desarrollo Social;

además del Banco de Guatemala, quienes son los responsables de implementar las acciones que promueven la dinámica económica y el mercado de trabajo.

- Cuando se suponen las funciones, es decir hay más de una institución responsable de la ejecución de intervenciones similares.
- Cuando distintas intervenciones están dirigidas al mismo grupo de la población.
- En ciertos casos, dos agencias se pueden beneficiar de la coordinación para cumplir con sus propios objetivos.

A pesar de los desafíos que plantea la cooperación y coordinación es un elemento clave que permite implementación de las políticas públicas y sus consecuentes lineamientos. Atendiendo esta necesidad, se propone las siguientes consideraciones metodológicas para asegurar la vinculación de los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el marco de la formulación presupuestaria.

- Reuniones técnicas de coordinación con los equipos técnicos de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, para socializar e incorporar los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres en:
  - a. Los Lineamientos Generales de Planificación, documento que orienta la planificación estratégica y operativa de las instituciones públicas en el marco del proceso de formulación del Proyecto de Presupuesto para cada uno de los ejercicios fiscales
  - b. Los criterios de priorización y las normas de inversión pública, que sirven de base para la formulación del Programa de Inversiones Públicas, en el cual se incorporan las necesidades de inversión que van a ser parte del Proyecto de presupuesto en sus diferentes niveles (sectorial y Territorial).
- Reuniones técnicas de coordinación con los equipos técnicos de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-, la SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- para socializar e incorporar los lineamientos

estratégicos para el avance de las mujeres en la definición de los criterios de inversión de los recursos asignados a los Consejos de Desarrollo.

- Reuniones técnicas de coordinación con los equipos técnicos de MINFIN para socializar e incorporar los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres en la definición de las normas presupuestarias que deben observar las instituciones públicas en la formulación de sus anteproyectos de presupuestos.

Cada una de las reuniones de coordinación deben llevarse a cabo, paralelamente al proceso de formulación de los planes y el anteproyecto de presupuesto, los cuales se realizan entre febrero y junio de cada año.

Como resultado de las reuniones de coordinación, se espera que los encargados de la formulación de los instrumentos de planificación se apropien de los lineamientos específicos para el avance de las mujeres y los tomen en cuenta en su elaboración.

### **Procesos de socialización y capacitación de los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres con las contrapartes técnicas de las instituciones encargadas de la planificación y el presupuesto.**

Con el objeto de lograr la apropiación de los lineamientos estratégicos aprobados para el avance de las mujeres, se propone la realización de talleres de socialización y capacitación con las contrapartes técnicas de planificación y presupuesto de las instituciones públicas, con el objeto de asegurar su apropiación e inclusión y asignar de conformidad con las competencias y atribuciones institucionales, las responsabilidades para su implementación.

Dicho proceso deberá llevarse a cabo atendiendo las siguientes consideraciones:

- **Objetivo.** Socializar y capacitar a las contrapartes técnicas institucionales los lineamientos estratégicos para el avance de las mujeres, para su incorporación en los planes estratégicos y operativos y el presupuesto anual y multianual.
- **Población objetivo.** La población que será parte del proceso de socialización y capacitación estará conformada por las instituciones públicas vinculadas con la

temática del Organismos Ejecutivo, en sus diferentes niveles (sectorial y territorial).

- **Aspectos operativos del proceso de socialización y validación.**

- Modalidad. Talleres
- Procedimiento. Los talleres de capacitación se dividirán en dos partes: en la primera, se harpa una presentación magistral de los lineamientos estratégicos aprobados para el avance de las mujeres y en la segunda, se motivará un espacio de diálogo con los y las participantes para aclarar dudas, profundizar en las orientaciones y establecer acuerdos.
- Fecha de realización. Marzo.
- Lugar de realización. Los talleres se realizarán tanto en la ciudad de Guatemala como en el interior del país.
- La coordinación de los talleres estará a cargo de la Dirección de Políticas Públicas y los aspectos logísticos, financieros y técnicos estarán a cargo del personal de las diferentes unidades administrativas y técnicas de la Seprem.



---

Secretaría  
**Presidencial  
de la Mujer**