



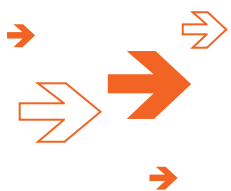
Destino IGUALDAD:

Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género en las políticas públicas



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament





La Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género en las políticas públicas ha sido elaborada por el Área de Género del Centro Regional del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para América Latina y el Caribe, con el apoyo de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament en el marco del proyecto "Superando obstáculos para la transversalidad de género en América Latina y el Caribe". Para su elaboración, se ha contado con el importante apoyo y la colaboración del Área de Desarrollo de Capacidades del Centro Regional del PNUD.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a quienes contribuyeron con su tiempo y experiencia en el proceso de validación de este documento, especialmente a: Evangelina García Prince (especialista en igualdad de género), Andrea Reyes (Servicio Nacional de la Mujer de Chile), Gilda Pacheco (PNUD Costa Rica), Inka Mattila (Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe) y Michael Meier (Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios).

Agradecemos también a los Centros Regionales de Bratislava y Asia Pacífico, que nos han facilitado sus herramientas de desarrollo de capacidades e igualdad de género como parte del cumplimiento de su mandato corporativo; y que han sido insumos clave en la elaboración de esta propuesta.

ISBN:

978-9962-688-13-6

Coordinación de la publicación:

Ivonne Urriola, Neus Bernabeu, Clara Rubio y Carmen de la Cruz

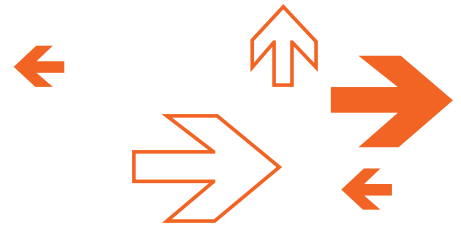
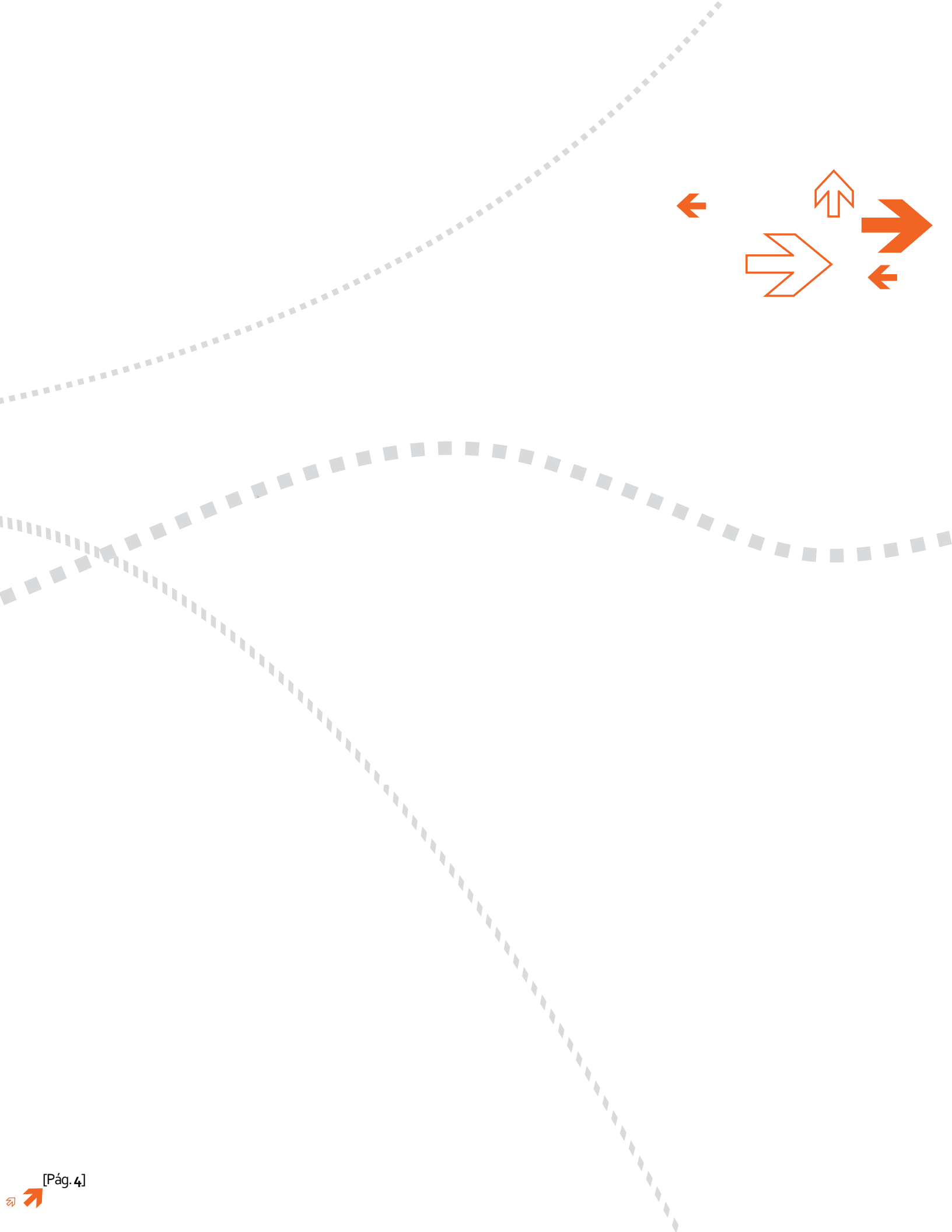
Diseño y diagramación:

Celina Hernández y Paola Lorenzana

Se permite la reproducción total o parcial de este documento siempre que se cite la fuente.

Índice de contenidos

PRÓLOGO	p.5
PRESENTACIÓN	p.7
1. MARCO REFERENCIAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL MAINSTREAMING DE GÉNERO	p.9
1.1. Mainstreaming de género: una estrategia para transformar	p.11
1.2. Desarrollando capacidades para el mainstreaming de género	p.17
1.3. Múltiples actores involucrados en la implementación de la estrategia: el entramado para la igualdad de género	p.24
2. EL VIAJE... CREANDO LA RESPUESTA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL MAINSTREAMING DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	p.31
2.1. Tipología de capacidades para el mainstreaming de género o qué capacidades para qué finalidad	p.33
2.2. Propuesta metodológica	p.39
2.3. La Ruta	p.41
ESTACIÓN 1. Acuerdos institucionales	p.42
ESTACIÓN 2. Diagnóstico de capacidades	p.48
ESTACIÓN 3. Definir la respuesta de desarrollo de capacidades	p.63
ESTACIÓN 4. Implementación y seguimiento del plan	p.69
ESTACIÓN 5. Evaluación	p.73
¿Y AHORA QUÉ?	p.77
3. BIBLIOGRAFÍA	p.79
4. ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	p.81
5. ANEXOS	p.82



Prólogo

Se han cumplido diecisiete años desde que los Estados asumieran abiertamente la estrategia de mainstreaming de género en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing. Desde entonces, son muchos los esfuerzos realizados en múltiples países del mundo, por parte de instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, para poner en práctica dicha estrategia que tiene como finalidad la consecución de la igualdad de género. Pese a los avances, varios análisis han demostrado que los esfuerzos no han redundado en la transformación de los órdenes institucionales ni en la inducción de cambios profundos de la acción pública.

Si consideramos que el desarrollo de capacidades es el “cómo” del desarrollo humano, y que éste se queda incompleto si no aborda la igualdad de género, es indispensable desarrollar y fortalecer la capacidad de los Estados, organizaciones e instituciones para hacer efectivo el mainstreaming o transversalidad de género en todo su potencial transformador.

La propuesta que presentamos nace con la vocación de aportar al acumulado de aprendizajes generados en la región y de contribuir a avanzar en implementación de la transversalidad de la perspectiva de género en la acción pública. Como si de una cadena causal se tratase, el desarrollo de capacidades se convierte en parte central de la estrategia de mainstreaming, permitiendo a esta última avanzar hacia la consecución de la igualdad de género. Con esta Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género en las políticas públicas, pretendemos contribuir a que todos los actores institucionales cuenten con las capacidades necesarias para implementar la estrategia de transversalidad de género.

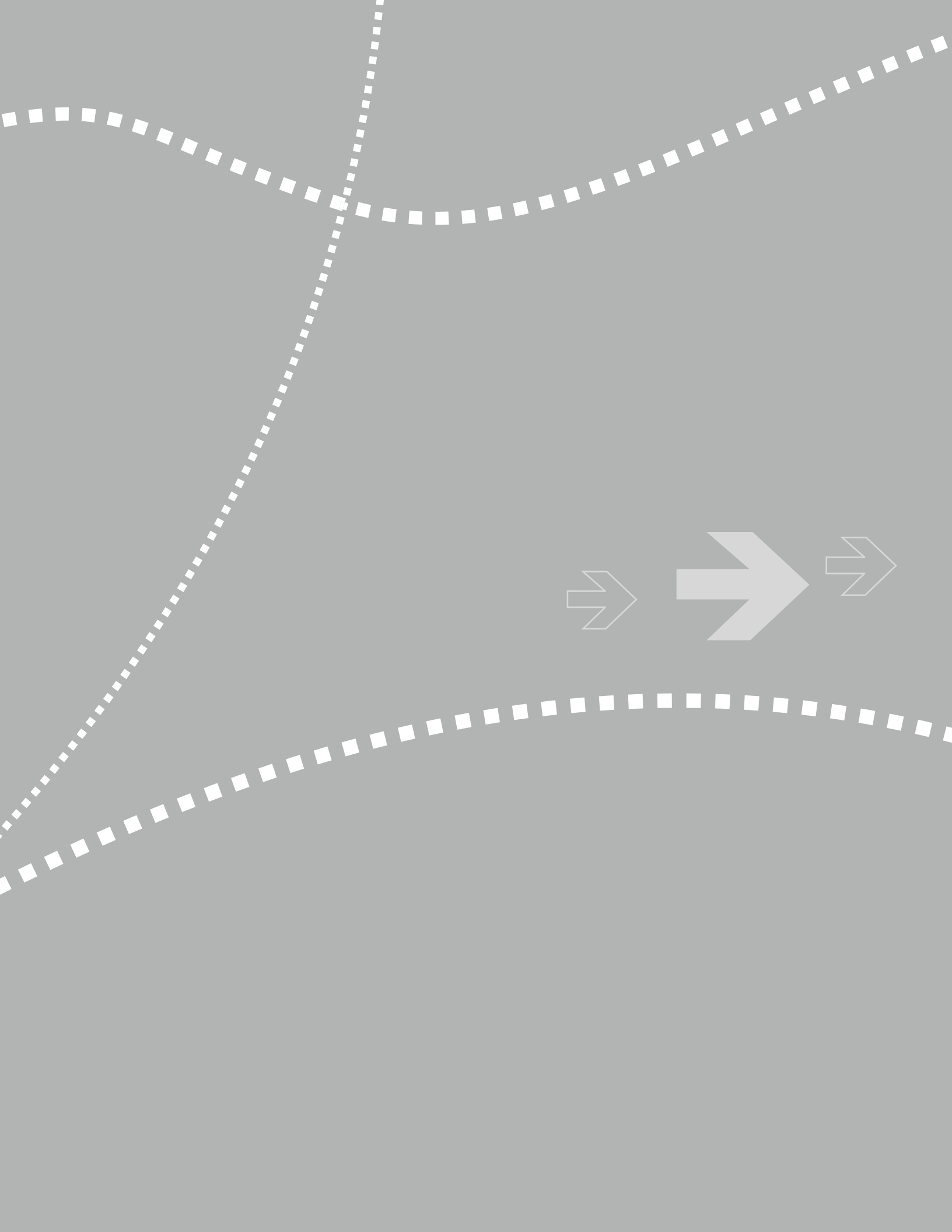
La Ruta, que ha sido impulsada por el Área de Género del Centro Regional del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para América Latina y el Caribe, se enmarca en el proyecto “Superando obstáculos para la transversalidad de género en América Latina y el Caribe”, apoyado por la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament. Como resultado de la experiencia acumulada del Área, así como de los insumos obtenidos en los encuentros de expertas y responsables de la transversalidad de género realizados en el marco del proyecto, se han sentado las bases de un diagnóstico sobre la situación de su implementación en la región que ha nutrido la creación de este instrumento.

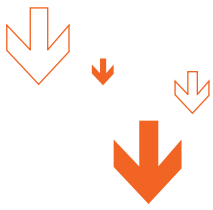
En síntesis, la Ruta permitirá que, a través de una serie de pasos o estaciones, las instituciones públicas puedan diagnosticar y medir tanto su situación inicial de capacidades para implementar la estrategia de mainstreaming como la realidad a la que lleguen al finalizar el proceso de la Ruta. Invitamos a todas aquellas instituciones que lo deseen a iniciar con nosotros y nosotras este viaje.



Freddy Justiniano
Director a.i.

Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe





Presentación

¿Qué es?

La Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género¹ en políticas públicas surge de un diagnóstico preliminar sobre la situación de la transversalidad de género en el ámbito regional y de una **acumulación de aprendizajes** derivados de la implementación de variadas herramientas para la aplicación de esta estrategia en el ámbito —empresa, organizaciones sociales, parlamentos—, así como de la revisión de análisis, estudios y experiencias de implementación.

Parte de una visión sobre el mainstreaming de género basado en **tres principios fundamentales**:

1. La corresponsabilidad de los diferentes actores para alcanzar los objetivos de igualdad de género.
2. El rol protagónico que tienen y deben asumir las distintas instituciones del Estado en el proceso y la apropiación sobre el mismo.
3. La necesidad de articulación de todos los actores involucrados, de sus agendas y acciones.

La Ruta es una propuesta que pretende contribuir a mejorar las capacidades de todos los actores que integran el entramado público para la igualdad de género para la puesta en marcha de la transversalidad de género en políticas públicas. Se trata de una propuesta orientada al cambio, a través de la cual, las instituciones que decidan involucrarse iniciarán un viaje que incluye un proceso de autodiagnóstico, la definición de un plan para el desarrollo de capacidades y su implementación y evaluación.

Se trata de una propuesta adaptable a diferentes contextos y necesidades. Si bien se ha definido una ruta de cinco estaciones que integran el proceso y que constituyen el “circuito ideal” que se debe transitar, no es obligatorio realizar todas las estaciones identificadas en la Ruta, esto dependerá de las capacidades ya instaladas en la institución, de la realización de diagnósticos de género previos, de los avances que la institución considere que tiene, etc. Por otro lado, la Ruta incluye una clasificación de seis áreas de capacidades institucionales que pueden ser fortalecidas, pero cada institución involucrada en el proceso deberá decidir si quiere abordar todas las capacidades o priorizar algunas de ellas en función de los resultados del diagnóstico. Es decir, si bien indicamos la “ruta ideal”, en la práctica, el proceso no transcurre de forma lineal, por lo que cada institución deberá orientar su camino en función de su propia naturaleza y del reconocimiento del punto en el que se encuentre, iniciando para ello un proceso de reflexión interno y participativo.

La Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género en políticas públicas contribuye a apoyar a las instituciones en el cumplimiento del mandato de transversalizar la igualdad de género en las políticas públicas.

¹ En el ámbito de lo conceptual, la dificultad de traducir el concepto *gender mainstreaming* al idioma español también ha supuesto esfuerzos para esclarecerlo y distinguirlo de otros como transversalización de género o, integración o institucionalización de la perspectiva de género, no existiendo una única postura en la utilización de los mismos. A pesar de los matices que contiene el concepto en inglés, utilizaremos indistintamente mainstreaming de género o transversalidad de género para evitar sobrecargar el documento con la repetición del primero.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) puede actuar como facilitador del proceso, asesorando técnicamente sobre el uso de la herramienta, acompañando técnica y políticamente en momentos clave y poniendo a disposición de las instituciones el conocimiento y aprendizaje acumulado en experiencias similares.

¿Qué no es?

- ▶ No es un manual para transversalizar género. No es posible un manual de transversalidad porque se trata de un proceso estratégico de toma de decisiones permanente condicionado por el contexto institucional. Por eso, creemos que hay que partir de un conjunto de capacidades institucionales que, consideramos, deben ser conjugadas, articuladas, para hacer posible una mejora en la aplicación del mainstreaming de género.
- ▶ No es una batería de recetas o soluciones. Se propone la realización de un esfuerzo colectivo de revisión y reflexión en el seno de la institución, que produzca su propio camino de acciones para la implementación de la transversalidad de género.
- ▶ No es sólo un diagnóstico. La propuesta está enfocada a procesos de transformación institucional y, en este sentido, apunta a identificar los retos políticos para la aplicación de la estrategia de transversalidad de género.

¿A quiénes va dirigida?

Especialmente a los y las responsables técnicos/as y políticos/as de todas las instituciones del Poder Ejecutivo en el ámbito nacional, local, regional o supranacional. No se trata, por lo tanto, de un instrumento dirigido exclusivamente a los mecanismos de igualdad de los países, sino a cualquier institución con responsabilidades públicas y que, como tal, debe contribuir a la igualdad de género.

Sin embargo, aunque va dirigida principalmente a las instituciones del Poder Ejecutivo, es una propuesta de fácil adaptación que puede servir a distintos actores, dentro y fuera del Estado.

En síntesis, les presentamos una propuesta metodológica que pone énfasis en el carácter estratégico del mainstreaming de género, y por medio de la cual se pretende fortalecer la aplicación de dicha estrategia en las políticas públicas a través del desarrollo de capacidades institucionales.

La propuesta se articula en dos partes:

1. El marco referencial de desarrollo de capacidades para el mainstreaming de género. Que ofrece elementos de análisis en torno a la conceptualización de la transversalidad del enfoque de género, sus vinculaciones con el desarrollo de capacidades y los actores que intervienen en la puesta en marcha de la estrategia de transversalidad.
2. El viaje. Donde se explica la tipología de capacidades institucionales necesarias para aplicar adecuadamente la transversalidad de género y la ruta en sí, compuesta de cinco estaciones y dieciocho pasos que se han de transitar.





**1. MARCO REFERENCIAL DE
DESARROLLO DE CAPACIDADES
PARA EL MAINSTREAMING DE
GÉNERO**



1.1. Mainstreaming de género: una estrategia para transformar

Desde que en 1985, en la Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Nairobi, se comenzara a plantear la estrategia de mainstreaming de género, aún sin ese nombre, hasta la actualidad, son muchos los esfuerzos realizados, desde la academia y desde la práctica de las políticas públicas para conceptualizarla. En este sentido, la definición del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, la del Consejo de Europa y la del PNUD han sintetizado estos esfuerzos y suelen ser las más utilizadas. Estas definiciones han recibido algunas matizaciones y aportaciones desde otros análisis y revisiones de su puesta en práctica, reforzando la idea de que se trata de una estrategia en permanente construcción.

Tabla 1. DEFINICIONES DE MAINSTREAMING O TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

Definición del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (1997)	Definición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2000)	Definición del Consejo de Europa (1998)
<p>“El <i>mainstream</i> de la perspectiva de género es el proceso de <u>evaluar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres</u>, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles. <u>Es una estrategia</u> para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad. El objetivo final es lograr la <u>igualdad de géneros</u>”.</p>	<p>“El género en el <i>mainstream</i> tiene como propósito integrar el interés en la <u>igualdad de géneros</u> en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización. Más específicamente <u>es una estrategia</u> para asegurar que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización. 2) El producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea sistemáticamente monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros. (...) <p>Una iniciativa efectiva de género en el <i>mainstream</i> requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin”.</p>	<p>“<i>Gender mainstreaming</i> implica la reorganización, fortalecimiento, desarrollo y evaluación del proceso de las políticas públicas, a fin de que la perspectiva de la igualdad de género sea incorporada en todas las políticas, a todos los niveles y en todas sus fases, por los actores normalmente involucrados en su elaboración”.</p>

A partir del análisis de las principales definiciones y revisiones desde la práctica, podemos identificar algunas de las implicaciones más importantes en el ámbito conceptual y metodológico:

- Se trata de una **estrategia para alcanzar la igualdad de género**.
- Implica el **reconocimiento implícito de que la desigualdad es un problema público** y de que las instituciones pueden ser reproductoras de la misma.
- Se entiende que el género es un concepto analítico de interpretación de la realidad, pero también orientado a la transformación de los órdenes institucionales y que, por tanto, ha de ser aplicado a toda acción institucional.
- Su aplicación **abarca todos los órdenes y niveles de la gestión institucional** (toma de decisiones, financiero, técnico, administrativo...).
- Se aplica a **todo el ciclo de las políticas**, integrando las experiencias, necesidades e intereses de mujeres y hombres y evaluando las implicaciones de cada acción sobre ambos, para que de esta forma el beneficio sobre hombres y mujeres sea equitativo.
- Requiere de un **equipo cualificado** con competencias y habilidades específicas para llevarlo a cabo.
- **Implica la transformación**, no sólo de los procedimientos, sino de los propios objetivos y quehaceres institucionales.
- Además de ser una estrategia hacia el ámbito interno de las organizaciones, plantea la necesaria **articulación con otros actores** del entorno institucional y de la sociedad civil y la integración y la participación de actores no tradicionales en el desarrollo de las políticas.

En síntesis, se trataría de un **proceso estratégico** que representa “un conjunto de actividades o eventos, sistémica o mutuamente relacionados, en forma organizada o coordinada, los cuales interactúan en fases temporales sucesivas para transformar insumos o elementos de entrada en resultados que constituyen el fin o propósito del proceso” (FLACSO, 2011). Este proceso estratégico abarca múltiples dimensiones. Sin lugar a dudas, cuenta con una clara **dimensión política**, ya que se trata de cambiar un orden basado en relaciones de poder desiguales. Pero para que el proceso funcione, se requiere tener en cuenta otras dimensiones que interactúan con la esfera política y la hacen factible, como son las **dimensiones institucional, administrativa, social, cultural y técnica**.

Ahora bien, el mainstreaming de género es esencialmente un proceso reñido. Silvia Walby (2004) identifica al menos cuatro áreas de debate: 1) la tensión entre la igualdad de género y “lo establecido”²; 2) visiones enfrentadas en torno a la igualdad de género y rutas para llegar a ésta; 3) la relación entre desigualdades de género y otras desigualdades, y 4) la relación entre pericia o *expertise*, técnica y democracia³. No podemos hacernos cargo de explicar en profundidad cada uno de estos debates y sus múltiples matices. Pero sí decir que en el trasfondo de muchas de esas contiendas y diálogos conceptuales está la tensión entre mantener el potencial que originalmente tuvo la estrategia, de transformación de las relaciones de género y que implica, por tanto, una redefinición de los paradigmas, y los fines políticos; y las limitaciones de las realidades institucionales donde se aplica la estrategia de mainstreaming. Como es sabido, emplear la teoría presenta algunas dificultades en la práctica.

2 Se asume que el enfoque mayoritario con el que se ha abordado la estrategia ha sido el “integracionista”. Rescatando la clasificación realizada por Jahan (1995), este enfoque incorporaría la perspectiva de género a lo existente en el ámbito institucional, sin que esto signifique revisar en profundidad la forma de hacer las políticas ni a los actores que las diseñan. Que no implique cambios muy severos y se pueda traducir bajo el paraguas de la eficacia institucional, se señala, es lo que ha hecho posible que sea la forma dominante de implementación. Por otro lado, el enfoque “transformador” o de “establecimiento de agendas” pretende reorientar y cambiar los paradigmas políticos existentes de hacer políticas y que éstas estén abiertas a otros actores no clásicos.

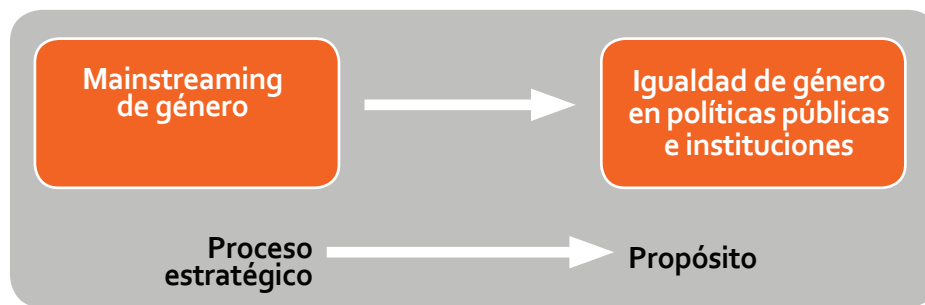
3 Para comprender más el alcance de esta distinción, puede ser oportuno referirse a la clasificación realizada por Walby (2004) en la que distingue entre un modelo experto-burocrático de plantear el mainstreaming y otro participativo-democrático. Como señala la misma autora, “sólo el modelo participativo-democrático puede conseguir que el mainstreaming de género establezca agendas en vez de ser un elemento de integración”.



En relación con estos debates, la práctica nos señala que no se trata necesariamente de enfoques contrapuestos o dicotómicos, sino más bien de enfoques complementarios y cuyos énfasis dependen del contexto y de las interpretaciones. Esto ocurre con la discusión sobre si la transversalidad de género debe ser aplicada por expertas o expertos porque requiere un conocimiento técnico muy especializado o si, en realidad, se trata de un proceso político y además participativo. La realidad nos muestra en algunos casos, que la respuesta no es tan dicotómica, ya que lo técnico y lo político suelen estar más entrelazados de lo que creemos. Por ejemplo, definir presupuestos sensibles al género requiere el uso de herramientas especializadas (estadísticas desagregadas, indicadores de igualdad y datos económicos). Sin embargo, este proceso se puede situar en un marco más amplio en torno a la responsabilidad del Estado para impulsar cambios que mejoren las vidas de las mujeres. Es decir, la *expertise* técnica y la voluntad política son en realidad dos dimensiones más complementarias que contradictorias.

Si bien es cierto que a menudo las oportunidades que presenta el ámbito institucional de las políticas públicas no dejan demasiado espacio para prácticas de *mainstreaming* que cuestionen “lo establecido”, esto no es óbice para que algunas de éstas puedan tener como horizonte conducir el proceso hacia posturas más transformadoras y articuladoras con el resto de agentes del entorno de la igualdad de género. En este sentido, consideramos irrenunciable abordar la transversalidad del enfoque de género como una estrategia cuyo horizonte, necesariamente, debe ser la transformación profunda de la forma de hacer política, colocando en el centro la igualdad de género, y en el que los procesos de toma de decisiones se hagan de una forma más colectiva y participada.

Figura 1. MAINSTREAMING DE GÉNERO E IGUALDAD EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



Fuente: (PNUD, 2011d; p. 81).

Dificultades para aplicar la estrategia de *mainstreaming* de género en la región

La estrategia de transversalidad de género se ha revelado de una gran complejidad a la hora de materializarla en el marco institucional y organizacional. En los últimos años, han proliferado los documentos de revisión y evaluación de su puesta en práctica, señalando algunos avances notorios pero también algunos obstáculos que, por un lado, obligan a hacer un ejercicio de reflexión constante y, por otro, cuestionan la propia estrategia, llegando a considerarla en algunos casos como fallida.

En América Latina y el Caribe se han desarrollado acciones diversas para incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas e instituciones, aunque con diferentes impulsos y resultados. En este sentido, se han conseguido importantes logros relacionados con el fortalecimiento del marco legal necesario para el desarrollo de políticas de

igualdad y con la creciente institucionalidad de género, creándose múltiples instancias encargadas de promover políticas públicas que contemplan entre sus objetivos la igualdad de género. Igualmente, la gran mayoría de los países de la región han firmado el protocolo facultativo de la Comisión sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, nueve países cuentan con una ley de igualdad y todos tienen algún tipo de normativa para prevenir y sancionar la violencia contra las mujeres. Además, al menos doce países de la región cuentan con leyes de cuotas que garantizan entre un 20 y un 30% de participación femenina. Sin embargo, diversos análisis realizados en la última década han mostrado que no se han logrado avances equivalentes en las transformaciones de los órdenes institucionales que son necesarias para integrar, realmente, la igualdad de género en las políticas públicas.

En este sentido, el mainstreaming de género se ha revelado como un proceso mucho más complejo de lo que se previó, en el que operan muchas resistencias y se identifican dificultades muy distintas; y en el que, al contrario de lo que inicialmente se consideró, los avances no dependen en exclusiva de los mecanismos para el adelanto de las mujeres ni de las organizaciones de la sociedad civil, sino de las capacidades desarrolladas en los distintos ámbitos del Estado y de que los múltiples actores que intervienen asuman y compartan la responsabilidad de la implementación.

A través de la iniciativa “Superando obstáculos para la transversalidad de género en América Latina y el Caribe”, se ha impulsado un proceso de reflexión y diagnóstico colectivo en el que han participado especialistas y operadoras de la temática en la región. Como parte de este proceso, se identificaron y sistematizaron cuarenta experiencias de transversalidad de género en la región de muy diversas características y niveles. Posteriormente, se seleccionaron diez de esas experiencias para hacer un análisis de avances y desafíos en la aplicación de la estrategia de mainstreaming. Y, finalmente, se convocó a personal directivo y técnico de las instituciones promotoras de dichas experiencias para participar en un taller de identificación y análisis de los principales desafíos que enfrentamos en la región en esta temática⁴. Quienes participaron en el taller de intercambio sobre transversalidad de género dieron inicio a la creación de una comunidad de intercambio denominada Red de Mainstreaming de Género de América Latina y el Caribe, integrada por más de 135 personas de diversos ámbitos provenientes de dieciocho países de la región. Muchos de los debates que se iniciaron con el taller han tenido continuidad en el espacio de la Red de Mainstreaming de Género⁵.

El diagnóstico colectivo realizado muestra que la puesta en práctica de la estrategia de transversalidad se ha encontrado con un conjunto de dificultades y limitaciones institucionales. Hemos podido identificar algunos hallazgos importantes en relación con dichas dificultades que hemos clasificado en cinco grandes grupos: conceptuales, políticas, institucionales, técnicas y culturales. Aunque no es nuestra intención en esta propuesta enumerarlas, sí nos parece relevante señalar la naturaleza de las mismas, ya que nos permitirá enmarcar el desarrollo de capacidades a partir de las dificultades manifiestas.

4 Puede encontrar más información sobre el taller de intercambio y las experiencias en el siguiente enlace: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=1994&Itemid=561

5 Ver más información sobre la Red de Mainstreaming en el siguiente enlace: <http://mainstreaming.americalatinagenera.org>



Tabla 2. TIPOLOGÍA DE DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MAINSTREAMING, SEGÚN SU NATURALEZA

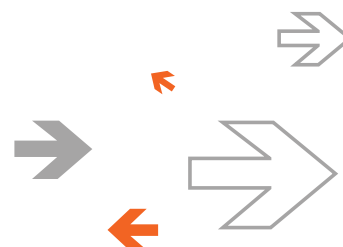
Conceptuales	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe confusión en el uso de los conceptos (sobre todo, entre los de igualdad y equidad, pero no exclusivamente) e incoherencia en la adopción de marcos interpretativos distintos, incluso dentro de una misma institución • La confusión conceptual repercute sobre la práctica del mainstreaming: si hay incoherencia en la visión del problema, también la hay en la respuesta al mismo y en las acciones que deben realizarse para resolverlo. En un proceso tan complejo como la transversalidad, con tantos actores, esto hace que cada cual haga lo que le indica su parecer • Muchas veces, todo se considera mainstreaming: acciones puntuales y permanentes de adopción del enfoque de género sin que haya un planteamiento global que le dé coherencia política y técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Más allá de los discursos y las declaraciones de intenciones, se cuestiona el interés político real existente por parte de quienes toman las decisiones, traducido en una exigua voluntad política • Escasez de mandatos políticos claros y consecuentes • Falta de liderazgos políticos fuertes y de compromiso político claro en torno a las metas de igualdad de género • Falta de blindaje político para sostener los esfuerzos y evitar la evaporación de la igualdad de género en los procesos de transversalidad • Existe un “estira y afloja” entre criterios de pertinencia y de viabilidad política en el proceso de construcción de políticas de igualdad y de la necesidad de satisfacer a todos
Institucionales	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe duplicidad y confusión en cuanto a las responsabilidades institucionales de aplicación de las leyes • En muchos casos, hay falta de autonomía, recursos y rango adecuado de las instancias responsables de la igualdad de género en la región para convocar el compromiso efectivo del Estado • Hay pocos ejemplos de articulación interinstitucional y con otros actores para la aplicación del mandato de la igualdad • Falta de recursos para poner en marcha la legislación a favor de la igualdad de género • Insuficiencia de mecanismos de rendición de cuentas, de incentivos y evaluaciones que garanticen el cumplimiento de los compromisos relativos a la igualdad de género 	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos años, han proliferado las capacitaciones, herramientas, manuales, guías de diseño y aplicación de distintas fases y momentos del mainstreaming de género, pero la demanda de fortalecimiento de capacidades técnicas sigue siendo una realidad en nuestras instituciones • Las capacitaciones del funcionariado siguen, en la mayoría de los casos, un esquema tradicional de aprendizaje y no inciden en lo que esas personas necesitan conocer, saber hacer y tener para aplicarlo de forma efectiva • La claridad en los discursos y la adopción de la terminología relacionada con la transversalidad no es coherente con las debilidades para incorporar género en los procesos de planificación en todos los niveles • Pocos ejemplos de sistemas de incentivos y sanciones • Excesiva rotación de personal que dificulta la continuidad de procesos de mainstreaming que requieren tiempo
Culturales	
<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones son reflejo de las sociedades patriarcales y desiguales en las que vivimos, no son neutras al género. Por tanto, persisten resistencias a la transformación para la igualdad y, en general, se percibe un escaso nivel de apropiación individual de los procesos • Hay pocos procesos de aprendizaje sobre los resultados de programas y políticas que analicen las desigualdades existentes dentro de las instituciones. Esto se compensa con la realización de un amplísimo número de capacitaciones 	

A partir de las dificultades identificadas, podemos decir que para la aplicación efectiva de la estrategia de mainstreaming se requiere, entre otras cosas:



- ▶ Mayor claridad conceptual y coherencia entre los conceptos y la práctica.
- ▶ Más claridad sobre el mandato de la transversalidad de género, sus implicaciones y responsabilidades de los actores involucrados, mayor coherencia política y técnica.
- ▶ Más claridad sobre las responsabilidades institucionales en la puesta en marcha de políticas y legislaciones.
- ▶ Mayor autonomía, rango y presupuesto de los mecanismos especializados en igualdad de género.
- ▶ Más articulación interinstitucional y con actores diversos de la sociedad civil.
- ▶ Más y mejor funcionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas relativos a la igualdad de género que garanticen el cumplimiento de las metas institucionales y de los resultados individuales en relación con el tema.
- ▶ Mandatos políticos más claros y consecuentes.
- ▶ Liderazgos políticos fuertes y comprometidos con la igualdad de género.

Los hallazgos del diagnóstico regional antes mencionado muestran que, hasta ahora, no ha habido una respuesta contundente en este sentido, y por esa razón, la situación regional no muestra mejores resultados. Para modificar este panorama, necesitamos desarrollar capacidades institucionales para transversalizar el enfoque de género que harán posible la superación de las dificultades antes mencionadas.





1.2. Desarrollando capacidades para el mainstreaming de género

Muy ligado a los procesos de reforma y modernización del Estado acometidos en países de la región en los últimos años, son varios los organismos internacionales de desarrollo que han utilizado el concepto de desarrollo de capacidades, asociadas al ámbito institucional, para dar cuenta de la conjunción de elementos y transformaciones organizacionales necesarias para que una determinada institución pueda cumplir su mandato de una manera eficiente. El PNUD define **capacidad** como “la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos a lo largo del tiempo y de forma sostenible” (PNUD, 2010c). En esa misma línea, el **desarrollo de capacidades** sería “el proceso mediante el cual individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen su capacidad para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo en el tiempo” (GNUM, 2006). En otras palabras, si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios.

En la implementación del proceso de desarrollo de capacidades, existe un consenso entre las entidades que trabajan desde este enfoque en marcar una ruta básica de cinco pasos, a los que hemos denominado estaciones, a través de las cuales las instituciones dispuestas al cambio analizan el estado de sus capacidades y sus ámbitos de mejora; proponen un plan para desarrollarlas, lo implementan y lo evalúan. Abordaremos en detalle los pasos de cada una de estas etapas o estaciones en la tercera parte de esta ruta.

Figura 2. PROCESO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES



Fuente: adaptado de PNUD (2009a; p. 19).

Así, desde estos organismos y desde los ámbitos académicos, se ha avanzado notablemente en su conceptualización y clasificación y en fundamentar cómo el desarrollo de capacidades contribuye a la consecución de las metas de desarrollo de los países. En el mismo sentido, en la actualidad, es algo comúnmente aceptado entre estos actores y sus contrapartes gubernamentales, aunque también con un mayor avance en los discursos que en la práctica, reconocer que sin igualdad de género no hay desarrollo posible.

La existencia de procesos de reforma del Estado en la región contribuyó en mayor medida al aumento de las posibilidades de incluir las legítimas reivindicaciones de las organizaciones de mujeres y feministas en torno a la igualdad de género, y en la integración de la perspectiva de género en la acción institucional. No obstante, la estrategia del *mainstreaming* de género en la región fue introducida en contextos institucionales con notables carencias y debilidades en su funcionamiento y capacidades, y con un fuerte carácter patriarcal, por lo que los avances obtenidos desde el orden institucional fueron logrados con mucho esfuerzo por parte de distintos actores comprometidos. Algunas autoras como Joan Acker (2000) han planteado que las reglas y estructuras institucionales no son neutras al género, sino espacios “generizados”. Es decir, que el género no puede separarse de todos los procesos de la organización, sino entenderse y analizarse como una parte integral de ellos. De hecho, las desigualdades de género están profundamente imbricadas en los valores, cultura y procesos institucionales y esto tiene consecuencias también en el logro eficiente de resultados. Como ya había sido señalado por los análisis feministas, las dificultades de aplicación de la estrategia de *mainstreaming* evidenciaron la necesidad de transformar las propias instituciones como reproductoras de la desigualdad, convirtiéndose éstas en una parte central y compleja del proceso.

Aplicar la estrategia de *mainstreaming* de manera efectiva requiere que todas las instituciones tengan la capacidad de incorporar la perspectiva de género en políticas, planes, programas y en la propia gestión institucional. Sin embargo, ésta es, con frecuencia, un área débil que obstaculiza los esfuerzos de las instituciones para lograr los resultados que se han marcado, tanto los específicos de género como los resultados generales de desarrollo. De esta forma, contar con instituciones con capacidades para transversalizar el enfoque de género se convierte en un medio para lograr tanto las metas de igualdad como las de desarrollo.

El desarrollo de capacidades es un proceso de transformación de largo plazo que tiende a ser más exitoso cuando: 1) está basado en un análisis realista de cuáles son las capacidades y limitaciones; 2) se construye a partir de las capacidades existentes; 3) incluye un programa sistemático e institucional de actividades de desarrollo de capacidades, y 4) se produce en un contexto de colaboración de largo o mediano plazo⁶.

Por ello, en lo que a la transversalidad de género se refiere, consideramos que el desarrollo de capacidades es un motor que impulsa la acción estratégica por varias razones:

- Recoge la complejidad de esta estrategia y la necesaria interrelación de distintos y diversos elementos para su puesta en práctica. Así, como a menudo se ha considerado, no se trataría únicamente de tener personal capacitado y una serie de herramientas para su aplicación, sino de un conjunto de capacidades que atañen a todos los niveles de la organización y que generan competencias para la igualdad de género.
- Alude a la idea de proceso, entendiendo el desarrollo de capacidades como un proceso por el cual éstas se pueden mejorar, adquirir, potenciar, y está en nuestras manos poder hacerlo.

⁶ Shireen Lateef (2008): “Capacity-building for mainstreaming a gender perspective in the development, implementation and evaluation of national economic policies, programmes and budgets”, escrito para la Comisión del Estatus de la Mujer, sesión 52. Citado en PNUD (2010b). Traducción libre.



- Permite conjugar los distintos niveles que intervienen para tener mejores instituciones: el individual, el organizacional y los factores externos que las afectan.
- Permite obtener una medición y comparación entre las capacidades existentes y las deseadas para el mainstreaming de género, identificando entre ambas, las brechas que se han de superar.

Un ingrediente esencial de la estrategia de transversalidad de género es la **transformación**. Mucho más si consideramos que para que un proceso o actividad llegue al nivel de desarrollo de capacidades, debe **dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo**. Una transformación de este tipo trasciende la realización de tareas y se refiere, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes. Una estrategia de cambio inducido, como lo es ésta, supone modificaciones en diferentes órdenes que deben ser progresivas, coordinadas y sostenidas en el tiempo: cambios en el marco de políticas, en la cultura organizacional, en los marcos conceptuales, en los procedimientos y prácticas, en las categorías de clasificación, en las categorías de evaluación, en los criterios de definición del perfil y selección de personal, en los productos y en los métodos de *marketing*, entre otros.

Como es lógico, liderar todas estas transformaciones no es una tarea fácil y debido a la complejidad de la aplicación de la estrategia, el despliegue de capacidades institucionales que se requiere para hacer frente a los cambios es amplio. Por tanto, las capacidades mínimas que deben tenerse en cuenta serían las siguientes:

- a. Capacidades para la gestión eficiente de los procesos de mainstreaming de género.
- b. Capacidades para contar con un equipo humano competente.
- c. Capacidades para desarrollar una cultura organizacional igualitaria.
- d. Capacidades para el desarrollo de políticas públicas de igualdad efectivas.
- e. Capacidad para el establecimiento de alianzas y agendas de igualdad de género.
- f. Capacidades para la rendición de cuentas y la transparencia.

Considerando todo lo anterior, y para avanzar en los cambios necesarios, la lógica de intervención de esta propuesta se basa en la necesidad de promover transformaciones en los órdenes institucionales, marcando una diferencia sustantiva tanto dentro de las instituciones como en la interacción interinstitucional y con otros actores que haga posible contar con un entramado capaz de superar los obstáculos para la aplicación de la transversalidad de género en las políticas públicas.

El enfoque de capacidades del PNUD define cuatro **pilares o asuntos centrales de desarrollo** que contienen las limitaciones de capacidades que aparecen con mayor frecuencia en situaciones y contextos muy variados. Éstos son: arreglos institucionales, liderazgo, rendición de cuentas y conocimiento. Para cada una de esas limitaciones, se han identificado respuestas específicas relacionadas con el desarrollo de capacidades, que van desde las reformas institucionales y el desarrollo de las habilidades de liderazgo al establecimiento de los mecanismos de participación y rendición de cuentas.

Desde los análisis realizados por varias especialistas en igualdad de género en la región, los asuntos o aspectos centrales del desarrollo de capacidades coinciden y están estrechamente relacionados con los desafíos para garantizar una aplicación efectiva de la estrategia de mainstreaming. Por ello, creemos importante realizar una revisión de los asuntos centrales del desarrollo de capacidades a partir de los aprendizajes de la práctica de la transversalidad en las políticas públicas de la región⁷. Esta revisión nos permitirá añadir algunos elementos importantes que explicamos a continuación:

⁷ Ver nota al pie n.º 4.

1. Liderazgo

El liderazgo es “la capacidad de influir, inspirar y motivar a personas, instituciones y sociedades para lograr y trascender sus objetivos (...) Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos” (PNUD, 2009a). Una de sus principales características es la capacidad de movilizar a las personas e instituciones en torno a un objetivo común. El liderazgo es un factor fundamental para el desempeño, la estabilidad y la adaptabilidad de una institución.

Varios aspectos relacionados con el liderazgo en los procesos de mainstreaming (falta de liderazgo, liderazgos de estilos personalistas y con agendas propias, necesidad de potenciar liderazgos femeninos que se traduzcan en reconocimiento y legitimidad) son un elemento destacado de forma recurrente en el análisis de diversos contextos (African Development Bank, 2011). En general, se señala la necesidad de que exista una pluralidad de liderazgos fuertes dentro de las distintas instituciones y agencias desde donde se desarrolla o promueve la transversalidad de género —poderes del Estado, organizaciones de mujeres y feministas, organismos internacionales, entre otros—.

Por un lado, se requieren liderazgos para construir agenda, alianzas, legitimidad, compromisos políticos. Pero por otro, se necesita un liderazgo no ligado necesariamente al nivel gerencial, sino transversal a todos los niveles de una institución y que tiene que ver con la corresponsabilidad de actores involucrados en los procesos de transversalidad, pero también con el aprendizaje y transformación organizacional y, por tanto, con la figura de agente de cambio. Las y los agentes de cambio —también llamados motores de cambio o agentes de transformación— son personas o grupos de personas que empujan a las organizaciones y a las instituciones hacia la incorporación efectiva de la igualdad de género como objetivo institucional y a la transformación de acciones, prácticas y valores culturales de las mismas.

2. Conocimientos para el aprendizaje colectivo

El conocimiento es fundamentalmente “aquello que la gente sabe”, y que en la mayoría de los casos se adquiere a través de la experiencia. Tradicionalmente, el conocimiento ha sido fomentado desde el ámbito individual y, sobre todo, a través de la formación académica o de la capacitación puntual. Es probable que por esa razón el aprendizaje institucional siga siendo un gran desafío.

Saber dónde está la información, tener acceso a ella y que ésta esté organizada adecuadamente es muy importante, pero existe un conocimiento no explícito que cada miembro de la organización posee y que proviene de las experiencias vitales y laborales. En nuestra región, los constantes cambios de personal asociados a los cambios de Gobierno conllevan que cuando dicho personal se va de las instituciones, se lleva consigo el conocimiento que posee. Ello obliga a las instituciones a iniciar los procesos una y otra vez desde cero, o en otras palabras, a “volver a inventar la rueda” en diferentes áreas. La pregunta sería entonces: ¿de qué forma la información y el conocimiento adquirido por las instituciones y los individuos que la componen pueden transformarse en aprendizaje colectivo, compartido e intercambiable?, ¿cómo institucionalizar la cultura del aprendizaje organizacional en los espacios de trabajo?

Las prácticas de gestión del conocimiento en el Estado en general, y asociadas a la igualdad de género, siguen siendo un gran reto en la mayoría de los Estados de la región. Por tanto, para impulsar que “afloren nuestros saberes particulares” y que éstos permanezcan en las organizaciones e instituciones, los sistemas de gestión de conocimiento



cobran gran relevancia. Un sistema de gestión del conocimiento comprende todo aquello que contribuye a facilitar los procesos de creación y transmisión de saber, así como su utilización. En relación con la aplicación del mainstreaming de género, estos sistemas reúnen una serie de herramientas (foros, comunidades de prácticas, debates con o entre personas expertas, etc.) para promover el intercambio de experiencias y conocimiento e identificar modos alternativos de hacer las cosas que contribuyan al desmantelamiento de las desigualdades de género en las organizaciones y favorecer el aprendizaje organizacional.

3. Rendición de cuentas sobre resultados

La rendición de cuentas permite a las instituciones y a los individuos dar seguimiento, aprender, autorregularse y ajustar su comportamiento en interacción con aquéllos a los que tiene que rendir cuentas.

Mukhopadhyay (2006:98) plantea que el limitado éxito que ha tenido la transversalidad de género se debe, en parte, a la ausencia generalizada de mecanismos de rendición de cuentas en los niveles político y técnico y a la falta de espacios institucionales que hagan cumplir los compromisos adquiridos con la igualdad de género. Es decir, mientras en el discurso toda la institución es responsable de transversalizar el enfoque de género, en la práctica, ese compromiso se diluye. En general, la mayor parte de las revisiones sobre la práctica del mainstreaming de género aluden a la ausencia generalizada de información sobre los resultados de ésta para la igualdad de género. Se hace cada vez más necesario conocer los resultados de la implementación de la transversalidad y su impacto en las relaciones de género, en las necesidades y demandas de mujeres y hombres y sobre las metas de igualdad en general. Dos pasos importantes en este sentido serían fortalecer el monitoreo y las evaluaciones de resultados, así como los sistemas de rendición de cuentas sobre las responsabilidades de cada quién en la implementación.

4. Arreglos institucionales y articulación

El término “arreglos institucionales” se refiere a aquellas políticas, procedimientos y procesos que permiten que los sistemas funcionen e interactúen de manera eficaz y eficiente en un contexto organizado. Este marco normativo puede combinar una serie de normas escritas con un conjunto de códigos de conducta no escritos que se entrecruzan en los niveles internos y externos. En el nivel interno, se traducen en estrategias, procesos y tecnología que hacen posible el funcionamiento de la organización. Hacia fuera, los arreglos institucionales toman la forma de marcos legislativos, políticos y acuerdos menos formales, que vehiculan la articulación entre actores diversos.

Articulación es una palabra de uso frecuente en América Latina y especialmente entre los movimientos sociales, para referirse a la organización de actores de muy diversa índole para conseguir un objetivo común. Si consideramos que el mainstreaming está basado en la corresponsabilidad y en la coexistencia de una pluralidad de actores en el escenario de la igualdad de género con distintos protagonismos y liderazgos, que se articulen, parece, no sólo una necesidad, sino un requisito básico para poder obtener mayores y mejores resultados. Sin embargo, la práctica nos indica que dentro de las propias instituciones hay falta de coordinación entre programas y áreas; que entre instituciones de los tres poderes del Estado existe la misma laguna en términos generales; y que con respecto a la sociedad civil organizada y al sector privado, la falta de articulación es aún más profunda.

Figura 3. ASUNTOS CENTRALES DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA APLICACIÓN DEL MAINSTREAMING DE GÉNERO

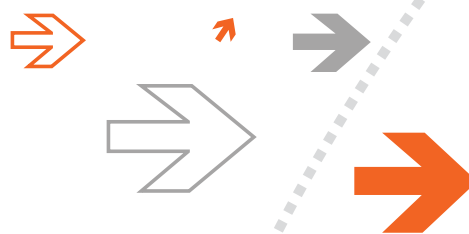


Por último, es importante tener en cuenta que la experiencia demuestra que algunos avances hacia la igualdad de género conseguidos con mucho esfuerzo, ante un cambio electoral, son eliminados o sufren un profundo cambio de orientación. Por tanto, es fundamental dotar a los procesos de mainstreaming de género en políticas públicas de elementos que, si bien no pueden garantizar la **sostenibilidad**, sí pueden facilitarla.

Entendiendo que un proceso sostenible es aquél que puede mantenerse por sí mismo en el tiempo, la pregunta sería ¿cómo definir estrategias para que las políticas públicas de género sean políticas de Estado que no tengan que ver con cambios partidarios?, ¿cómo blindar los procesos de transversalidad de género? Indicamos a continuación algunas estrategias producto de los aprendizajes de diferentes experiencias de la región:

- **Apostar por políticas de Estado** para la igualdad de género frente a políticas de Gobierno, vinculándolas con la planificación general del Estado, enmarcando la transversalización de género en el Plan Nacional de Desarrollo, en la Constitución Nacional, en el programa de Gobierno.
- **Definir la política de igualdad de género con objetivos, metas e instrumentos claros** de desarrollo. Y que pueda dar cuenta de la inclusión de género en estos instrumentos que todos conocen y sustentan.
- **Crear evidencias previas**, a través de informes y evaluaciones de impacto, que muestren los resultados de los planes y las políticas de igualdad de género.
- **Blindar la financiación de la política** pública de género a través de la etiquetación de los presupuestos.

- **Fortalecer el movimiento de mujeres y feministas** en sus capacidades de articulación y auditoría ciudadana, de modo que sea capaz de realizar una demanda social al Estado para que siga con políticas de igualdad en determinada dirección y ejercer mayor control social para evitar dar marcha atrás.
- **Realizar transiciones de Gobierno** ordenadas con procesos de traspaso pautados, coordinación entre instituciones, liderazgo y compromiso político, alianzas con donantes y sociedad civil, entre otros.
- **Promover liderazgos institucionales** que lleven adelante procesos más allá del mecanismo específico de los asuntos de igualdad, estableciendo puentes y articulaciones con otros actores comprometidos.





1.3. Múltiples actores involucrados en la implementación de la estrategia: el entramado para la igualdad de género

Con demasiada frecuencia, la responsabilidad de la puesta en marcha del mainstreaming de género se ha asignado a los mecanismos e instituciones gubernamentales a cargo de los temas de igualdad de género o de mujeres tanto en el ámbito nacional como local. Esto responde a la realidad y la lógica institucional de hace quince años. Hoy en día, con los cambios en los modelos de gestión y sus instrumentos asociados, es importante reflexionar en torno a si ese modelo responde a las necesidades y a las realidades de los países de la región para hacer efectiva la transversalidad de género. Ello requiere pensar en múltiples articulaciones que nos permitan generar el flujo adecuado entre las instituciones y la ciudadanía para movilizar las agendas de igualdad de género. Woodward (citado en Walby, 2004), refiriéndose al caso europeo, denominaba a este tipo de articulación el “triángulo de terciopelo” que vincula a feministas o personas comprometidas con la igualdad en las instituciones, especialistas académicas renombradas y voces organizadas del movimiento de mujeres a favor de la implementación efectiva del mainstreaming de género.

En nuestra región, desde hace al menos dos décadas, “los estudios, los análisis de género, las estadísticas, los proyectos de ley, los programas de capacitación, los sistemas de rendición de cuentas, las bancadas transversales de los parlamentos, las asociaciones de juezas y alcaldesas y una gama amplia de mecanismos secundarios han creado un tejido institucional que favoreció la diseminación del análisis de género y muchos de los logros obtenidos, incluso en condiciones sociales y políticas adversas a la agenda de género” (CEPAL, 2010a:71). Por tanto, la práctica y la necesidad de recuperar y reforzar la visión más transformadora y participativa de esta estrategia nos conduce, ineludiblemente, al planteamiento de que los actores involucrados, y por tanto responsables de poner en marcha la estrategia de transversalidad de género, constituyen una amplia trama de instituciones y organizaciones. La idea de trama o entramado contribuye a recoger de forma integral el marco desde el que ver, entender y articular cada una de las acciones, esfuerzos y actores que promueven la igualdad de género.

Figura 4. ENTRAMADO PÚBLICO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO



En América Latina, debemos a Virginia Guzmán la aplicación del concepto de trama institucional en relación con la igualdad de género, utilizándolo para referirse al conjunto de instituciones, programas, leyes, instancias intersectoriales y sectoriales (unidades técnicas de género, comisiones, comisiones interinstitucionales, etc.), redes formales e informales y espacios de intermediación con sociedad civil, entre otros, que cuentan con roles concretos respecto a la igualdad de género (Guzmán, V, 2001 y 2003). Esta trama institucional o **entramado estatal** incluye también las normas que darán sostenibilidad al proceso, los espacios y relaciones formales e informales que se establecen⁸. De esta forma, se visibiliza la necesaria corresponsabilidad de todas las instituciones, sin obviar, no obstante, que los mecanismos de igualdad pudieran seguir teniendo un rol protagónico. Si bien el entramado estatal o institucional es un concepto utilizado con frecuencia en la bibliografía referente al *mainstreaming*, el PNUD considera relevante, a efectos del análisis, plantear la existencia de un **entramado social** del que forman parte actores tan esenciales para la igualdad de género como las organizaciones sociales mixtas, las organizaciones de mujeres y feministas, así como la academia, los partidos políticos, los medios de comunicación y las empresas, entre otros. El entramado estatal o institucional y el entramado social darían lugar a lo que denominamos **entramado público para la igualdad**.

⁸ El concepto de entramado fue discutido también en el "Taller de Intercambio sobre Transversalidad de Género en Políticas Públicas en América Latina", organizado en noviembre de 2010 en Buenos Aires por el Área de Género del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

En palabras de Virginia Guzmán (2011:46), “los actores privados y públicos constituyen una red compleja de interacciones que presenta niveles de interacción tanto horizontal (actores de un mismo nivel gubernamental) como vertical (relaciones entre actores que operan a nivel interestatal, estatal, subestatal y local) y que, en conjunto, conforman espacios de interacción, cuyas fronteras son fluidas, sobre todo si se quiere identificar a los actores periféricos. En el interior de los espacios de interacción, los actores tienen diferentes posiciones de centralidad, y entre los distintos actores se tejen variadas interacciones”⁹.

La densidad de las interacciones que vayan de unos nodos a otros en la trama, será directamente proporcional a las capacidades para transversalizar el enfoque de género en cada uno de ellos y a la consecución de la igualdad de género. Las interacciones entre los actores del entramado contribuyen a la construcción de las **agendas públicas de igualdad de género** que están integradas por el conjunto de cuestiones y temáticas que los actores de una determinada sociedad identifican y otorgan legitimidad como asuntos de interés público.

Como es sabido, las agendas de igualdad de género no surgen por sí solas, se construyen por medio de procesos de negociación, presión, incidencia y acuerdos que requieren todo un despliegue de capacidades institucionales de los actores que forman parte del entramado. Por tanto, éste es el escenario de intervención por excelencia para el desarrollo de capacidades para el mainstreaming de género en políticas públicas.

Por otro lado, si pensamos en el entramado como una red, formada por una rica y compleja articulación de actores o nodos, no podemos olvidar que a su vez cada uno de esos actores o nodos está integrado por áreas, departamentos, direcciones que requieren articular internamente tanto los planes y programas como la gestión de las personas que las componen. Es importante recordar que la mayoría de las organizaciones presentan características similares a los seres vivos: aprenden, tienen una identidad que les da coherencia, se relacionan con otras entidades, crecen y se desarrollan como ecosistemas integrados por conjuntos de sistemas o nodos. Esta red de nodos, actores y articulaciones internas podría ser denominada como el “**intramado**” o trama interna, aludiendo, como en un juego de palabras, a la **trama que existe dentro de cada institución**.

Figura 5. TRAMA INTERNA INSTITUCIONAL PARA LA IGUALDAD



⁹ Guzmán, V. se refiere al concepto de “espacio de la política” planteado por Joan Subirats et al.



Cuando nos referimos a la red interna de una institución u organización, existen varias herramientas que pueden contribuir al análisis de las capacidades institucionales para el mainstreaming de género, entre las que destacamos el marco de Tichy¹⁰. El PNUD ha desarrollado un marco de análisis institucional desde la perspectiva de género inspirado en el marco de Tichy como una herramienta que sirve para “fotografiar” de forma colectiva el funcionamiento y las capacidades de una institución y organización¹¹. Consiste en observar tres aspectos o puntos de entrada fundamentales de la organización: valores, cultura y personas. Éstos son observados desde tres puntos de vista: técnico, político y cultural. Veamos a continuación la definición de los aspectos o puntos de entrada de la institución u organización:

1. La **misión** es el objetivo que guía la actuación de una institución u organización, constituye su razón de ser. Refleja los valores de la institución para que todo aquél que tenga algo que ver con ella (trabajadores, contrapartes, ciudadanía, etc.) conozca las características de la misma. Aquí quedan plasmados los procedimientos de gestión que se diseñan para cumplir con los valores institucionales.
2. La **estructura** hace referencia a las formas sistemáticas de trabajo y a la manera en la que se distribuyen el trabajo y las personas. Incluye también los flujos de comunicación, transmisión de informaciones y cómo se produce el aprendizaje en la organización.
3. Las **personas**, no sólo en términos de recursos humanos (RR. HH.). El análisis debe incluir las actitudes, las experiencias y los conocimientos de cada persona que permiten su desempeño. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de capacitaciones, pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. El acceso a recursos y experiencias que permitan desarrollar la capacidad individual es moldeado, en gran parte, por los factores organizacionales y sistémicos descritos anteriormente, los cuales son influidos a la vez por el grado de desarrollo de capacidades de cada individuo.

Una mirada en profundidad a la trama interna y su relación con el entramado público para la igualdad requiere que analicemos y observemos los puntos de entrada antes mencionados desde tres puntos de vista o niveles: político, técnico y cultural:

- a. **Político.** Se refiere al ejercicio del poder; cómo se delimitan las prioridades y cómo se realiza la asignación de recursos en función de ellas. En este nivel, se determina cuál es el lugar que ocupa la igualdad de género en la institución, cómo se articulan los procesos de participación o la exclusión de determinados procesos, la forma de ejercer influencia y cómo ha sido influida la institución para que la igualdad de género forme parte de su agenda.
- b. **Técnico.** Se refiere a la disposición que se hace de los recursos para el logro de los resultados de forma más eficiente. Incluye, entre otras cosas, las capacitaciones, herramientas e instrumentos para el mainstreaming de género (guías, manuales y checklist, materiales de formación, sistemas de gestión de conocimiento, etc.).
- c. **Cultural.** Se refiere a la intersección de lo personal con lo social o colectivo, revisando las repercusiones (discriminatorias o a favor de la igualdad) de las opiniones, significados, prácticas cotidianas, interpretaciones y argumentaciones compartidas en la institución y que constituyen la cultura organizacional.

¹⁰ Fue diseñada por Noel Tichy, profesor de la asignatura de cambio organizacional y recursos humanos en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.

¹¹ La elaboración de este marco de análisis forma parte de un proceso acumulativo iniciado con la aplicación del mismo en un proceso de cambio organizacional pro equidad en la oficina de PNUD El Salvador y, posteriormente, con la adaptación de este marco para la realización de un diagnóstico de género y la elaboración de la Segunda estrategia de género de la oficina de PNUD El Salvador. Ello ha requerido la revisión y adaptación de herramientas propias y ajenas como la Guía Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad, elaborada por Natalia Navarro en el marco del proyecto regional del PNUD “América Latina Genera”, después de iniciar el proceso de cambio organizacional en la oficina de PNUD El Salvador y Politics of the Possible. Gender Mainstreaming and organizational change, desarrollado por Maitraye Mukhopadhyay, Gerard Steehouwer y Franz Wong, que recoge las experiencias de aplicación del Gender Focus Programme de las contrapartes de la ONG holandesa Novib (actualmente, Oxfam).

El cruce entre los aspectos o puntos de entrada de la institución u organización y los puntos de vista desde los cuales se “mira la organización” da lugar a los nueve cuadrantes del marco de Tichy: políticas, influencias, cultura organizacional, tareas y responsabilidades, toma de decisiones, comunicación y aprendizaje, *expertise*, margen de maniobra y actitudes. A continuación, presentamos una propuesta de vinculación o cruce entre los puntos de entrada y los puntos de vista o niveles político, técnico y cultural, identificando los principales elementos en cada cuadrante:

Tabla 3. MARCO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO (marco de Tichy)

	Misión	Estructura	Personas
Punto de vista técnico	Políticas C1 Se refiere a la existencia de políticas de género en la institución, con presupuestos para su implementación, y si existe coherencia entre los planes de trabajo y las políticas. Existencia de mecanismos de seguimiento, evaluación e impacto de las políticas de igualdad de género Coherencia entre los recursos financieros destinados a la igualdad de género y la importancia del tema en el discurso institucional	Tareas y responsabilidades C4 Es importante identificar cómo y dónde se incorpora la transversalidad de género en las planificaciones de trabajo y si existe coordinación (mecanismos de seguimiento, sistemas de información) entre las diferentes áreas para transversalizar la igualdad de género en la institución. Hay que poner un especial énfasis en la existencia de la estructura de género dentro de la institución, su ubicación en el organigrama, su capacidad de incidencia, etc.	Expertise C7 Tiene que ver con la incorporación de la igualdad de género en los procesos de gestión de recursos humanos: reclutamiento, gestión del personal de la institución, evaluaciones de desempeño y garantizar la adquisición continua de capacidades por parte del personal sobre análisis de género, planificación de género, presupuestos sensibles al género
Punto de vista político	Influencias C2 Es importante definir quiénes (personas o estructuras institucionales) han apoyado o apoyan acciones para el logro de la igualdad de género en la institución o en las políticas, planes y programas que impulsa cumpliendo el rol de agentes de cambio. Además, se debe tener en cuenta cuál ha sido el posicionamiento político de los equipos de dirección respecto a la igualdad de género y las relaciones institucionales (internas y externas) en asuntos de igualdad	Toma de decisiones C5 Se requiere la identificación de los actores con capacidad de incidencia en relación con la igualdad de género dentro y fuera de la institución. Y analizar la medición de los avances institucionales en relación con la transversalidad de la igualdad de género (procesos de institucionalización, evaluaciones de política). Y también analizar de qué modo se gestionan los posibles conflictos vinculados a algunas temáticas, como el acoso sexual o la puesta en marcha de acciones positivas	Margen de maniobra C8 Implica definir con mayor precisión el rol del área o dirección de recursos humanos en la aplicación del mainstreaming de género, analizar las oportunidades de carrera que tiene el personal (y diferencias entre hombres y mujeres), la existencia y funcionamiento de un sistema (formal o informal) de recompensas e incentivos y si existen diferencias de género en su aplicación
Punto de vista cultural	Cultura organizacional C3 Se requiere identificar cuáles son los valores más aceptados en la institución en relación con la igualdad de género. Y señalar de qué modo estos valores inciden en la conciliación entre la vida profesional y personal, en los estilos de supervisión y en las dinámicas relacionales de género que se dan en la organización	Comunicación y aprendizaje C6 Hay que reflexionar en torno a la existencia y funcionamiento de sistemas de información (repositorios de información, datos, herramientas para transversalizar género) y de gestión de conocimiento que permitan promover la reflexión y el aprendizaje dentro de la institución que mejoren la acción en torno a la igualdad de género	Actitudes C9 Es fundamental determinar el nivel de compromiso con la igualdad por parte del personal, qué actitudes predominan en relación con los procesos de transversalidad de género y de transformación institucional, qué estereotipos integran la cultura institucional y forman parte de las relaciones interpersonales

Fuente: adaptado de PNUD (2007a).



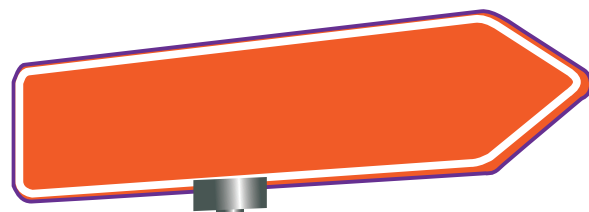
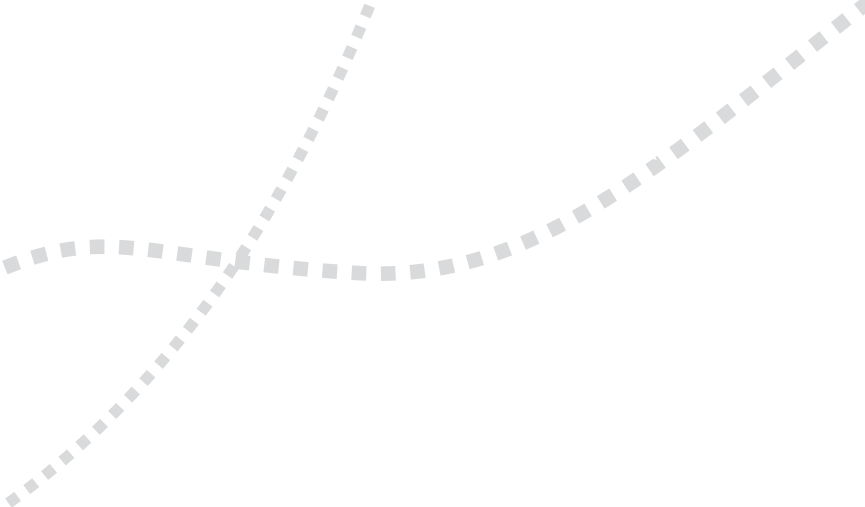
El marco de análisis institucional desde la perspectiva de género es una herramienta especialmente útil para la realización de diagnósticos de capacidades para el mainstreaming de género en las instituciones y organizaciones, ya que es una herramienta sistemática que abarca todos los ámbitos del funcionamiento organizacional, incluso los más subjetivos. Además, ofrece un esquema en torno al cual vertebrar la información que se va obteniendo alrededor de la igualdad de género en una organización e institución. En la segunda parte de la Ruta, veremos algunas propuestas de utilización de dicho marco para la etapa diagnóstica.

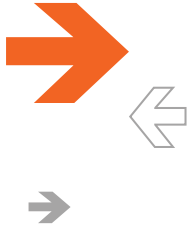




2. **EL VIAJE...** CREANDO LA RESPUESTA DE
DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL
MAINSTREAMING DE GÉNERO
EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS







2.1. Tipología de capacidades para el mainstreaming de género o qué capacidades para qué finalidad

En la bibliografía del desarrollo y de las capacidades institucionales existen múltiples esfuerzos por hacer catálogos sintéticos de las mismas que permitan dar cuenta de cuáles son los mínimos necesarios para que un Estado sea eficiente en el cumplimiento de su mandato. Sin embargo, estas clasificaciones no abundan mucho en las capacidades institucionales necesarias para hacer efectivo el mainstreaming de género.

En nuestro caso, la elaboración de esta clasificación se ha realizado pensando en dar respuesta a las principales limitaciones institucionales de nuestra región para aplicar la estrategia de transversalidad, identificadas en la primera parte de esta ruta. Por ello, se han tenido en cuenta como orientación los desafíos más importantes para mejorar la aplicación de dicha estrategia, así como los asuntos centrales para el desarrollo de capacidades: sostenibilidad, liderazgo, resultados para la rendición de cuentas, aprendizaje y adquisición de conocimientos y articulación. Estos elementos, que constituyen factores clave a la hora de promover transformaciones institucionales, forman parte integral de esta propuesta.

Proponemos una clasificación en seis áreas de capacidades donde cada área responde a una finalidad que apunta a un elemento clave o una parte del proceso estratégico del mainstreaming¹².

Cada área de capacidad es fundamental para la aplicación de la transversalidad, pero además, es complementaria con respecto a las demás, fortaleciéndose unas a otras. Por ejemplo, una institución que tenga personal cualificado pero no cuente con un mandato claro o adolezca de liderazgo en la misma perderá el potencial de la especialización. Una buena área de género que no tenga coordinación y comunicación con el resto de áreas de la institución correrá el riesgo de quedarse aislada y minimizar el impacto de su trabajo.

Otro aspecto importante es que la clasificación que sugerimos pone el énfasis en los resultados que se pretende conseguir y, por tanto, el marco de medición es la gestión basada en resultados. Además, la tipología de capacidades viene acompañada por una propuesta para su medición con el objetivo de facilitar la construcción de una línea de base inicial, pero también de hacer posible la comparación de las capacidades de una institución en distintos períodos en el tiempo.

¹² Para la construcción de esta tipología, se ha efectuado una revisión de varias propuestas de desarrollo de capacidades del PNUD, entre otras: (PNUD, 2008) (PNUD, 2010a), (PNUD, 2011b) y (PNUD, 2011e).

Asimismo, se ha considerado, en la medida de lo posible, que la clasificación tuviera correlación con los lenguajes institucionales predominantes, de tal forma que su comprensión fuera lo más intuitiva posible. Por último, consideramos necesario volver a señalar que si bien la clasificación está pensada y orientada para que pueda servir en cualquiera de las instituciones del Poder Ejecutivo, ésta puede ser válida para otros tipos de institución u organización que pretendan iniciar un proceso de reflexión sobre sus capacidades y el desarrollo de las mismas. Las capacidades se podrían clasificar o nombrar de otra forma, pero está claro que los elementos que las componen son fundamentales e indispensables para la temática que nos ocupa. En este sentido, se ha realizado un esfuerzo por sintetizar los mínimos necesarios —que son también máximos— para aplicar la estrategia de transversalidad de género.

En la práctica, las áreas de capacidad están interrelacionadas y se combinan entre sí, o en determinados contextos se enfatizan unas más que otras. Por tanto, la siguiente **tipología de capacidades para el mainstreaming de género** está hecha a efectos de facilitar la comprensión de los procesos de desarrollo de capacidades. Incluye una descripción de cada grupo de capacidades propuesto, señala cuáles son los principales componentes y cuál es el resultado esperado una vez se desarrollen adecuadamente las capacidades.

Tipología de capacidades

1. Capacidades para la gestión eficiente de los procesos de mainstreaming de género
 2. Capacidades para contar con un equipo humano competente
 3. Capacidades para desarrollar una cultura organizacional igualitaria
4. Capacidades para la implementación de políticas públicas de igualdad efectiva
 5. Capacidad para el establecimiento de alianzas y agendas
 6. Capacidades para la rendición de cuentas y la transparencia

1. Capacidades para la gestión eficiente de los procesos de mainstreaming de género

Componentes	Resultados esperados
a. Mandato b. Plan y/o estrategia de igualdad c. Procedimientos y estructuras organizacionales d. Recursos financieros, materiales e infraestructura e. Roles y responsabilidades claros y explicitados f. Mecanismos de coordinación, información y comunicación g. Mecanismos de evaluación del cumplimiento de metas institucionales de igualdad h. Políticas de recursos humanos	La institución mejora considerablemente su capacidad para gestionar los procesos de mainstreaming de género

La gestión eficiente tiene que ver con la generación de bienes y servicios públicos por parte de las instituciones, que cumpla con criterios de participación, transparencia, acceso, sostenibilidad, calidad, comunicación y responsabilidad por resultados.

Por tanto, cuando hablamos de gestión eficiente de los procesos de mainstreaming de género, entran en juego diversos componentes relacionados con las políticas, las estructuras organizacionales, los recursos financieros, los mecanismos de coordinación, información y evaluación, así como las políticas de RR. HH. La incorporación de la eficiencia en la gestión se inscribe en los procesos de modernización de la gestión administrativa y los servicios públicos, y requiere, en muchos casos, de cambios de paradigma en el modelo tradicional burocrático: de procesos a resultados, medibles y vinculados a la estrategia.

Con este grupo de capacidades, apuntamos a la reorganización necesaria de una institución para aplicar la estrategia de transversalidad de género en el ejercicio de sus funciones. Transformaciones de tipo estructural, de procedimiento, financieras, de misión, coordinación y de recursos son necesarias para dar soporte al mainstreaming de género en las instituciones y para poder cumplir su mandato con eficiencia.

Un ejemplo muy interesante de avances en el desarrollo de capacidades en este sentido es el [programa de mejoramiento de la gestión](#) impulsado por el Estado chileno para la transversalización de género.

Este tipo de capacidades deben ser desarrolladas por la trama interna de la institución, pero las capacidades institucionales se pueden fortalecer a través de un programa o de un sistema de gestión de obligado cumplimiento para las entidades de la Administración Pública.

2. Capacidades para contar con un equipo humano competente

Componentes	Resultados esperados
a. Personal competente y especializado en la temática b. Liderazgo del personal responsable de la transversalidad de género c. Liderazgo gerencial sensibilizado d. Liderazgo plural/organizacional	La institución cuenta con un equipo humano competente para aplicar la estrategia de mainstreaming de género en términos de destrezas, conocimientos y actitudes

La competencia profesional es la “capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación de que se trate” (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). Es decir, que se requiere articular tres elementos: 1) el conocimiento y el saber adquiridos a través de la formación y la experiencia; 2) las habilidades desarrolladas, y 3) las actitudes abiertas y dispuestas al cambio y a integrar diferentes perspectivas.

Un buen ejemplo de avances en el desarrollo de este tipo de capacidades son las implementadas a través de la [estrategia de certificación por competencias](#) desarrolladas por el Instituto Nacional de las Mujeres de México

En relación con el mainstreaming de género, contar con un equipo humano competente quiere decir que la institución cuenta con personal que tiene capacidades especializadas (que van mucho más allá de la sensibilización) en incorporar la perspectiva de género en políticas, planes y programas, análisis de género, indicadores de género, presupuestos sensibles al género, entre otros temas. Pero que el personal de la institución también cuenta con capacidad de respuesta, autonomía, flexibilidad y capacidad de colaboración y trabajo en red. Todas estas capacidades deben ser puestas en juego

por cada integrante de la institución para desempeñar adecuadamente sus funciones. Esta base permitirá alcanzar cotas más altas de liderazgo a todos los niveles, y que estos liderazgos asuman un rol de promoción de la igualdad.

Este tipo de capacidades deben ser desarrolladas por el “intramado” de la institución.

3. Capacidades para desarrollar una cultura organizacional igualitaria

Componentes	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> a. Adopción de reglas informales (de conducta, comportamiento, relacionamiento, etc.) que promueven la igualdad de género b. Comprensión y valoración de la igualdad de género c. Comprensión y valoración de las políticas de igualdad de la institución d. Actitud ante comportamientos y actitudes discriminatorias 	<p>La institución adquiere y promueve una cultura organizacional a favor de la igualdad de género y no tolera las actitudes o comportamientos discriminatorios</p>

La cultura organizacional suele ser un factor “invisible” dentro de las organizaciones, que se refiere al conjunto de prácticas y reglas informales que condicionan las relaciones de poder en la toma de decisiones, los procesos de comunicación e intercambio, la valoración de las personas y los temas, etc. La construcción cotidiana de lo femenino y lo masculino y sus valores asociados deben ser visibilizados en este proceso, ya que condicionan las oportunidades de hombres y mujeres, así como la propia acción institucional.

Algunos ejemplos de avances en este tipo de capacidades son el [programa de cultura institucional](#) y los instrumentos asociados, del Instituto Nacional de las Mujeres de México

Desarrollar las capacidades institucionales que promuevan una cultura organizacional igualitaria quiere decir que la institución es capaz de identificar si existen desigualdades en las reglas informales, así como comportamientos o actitudes discriminatorios; y toma, en consecuencia, las medidas necesarias para promover una cultura donde lo femenino y lo masculino se valora de manera equivalente, y donde la igualdad es un valor principal que se refleja en toda la acción institucional.

Este tipo de capacidades deben ser desarrolladas por la trama interna de la institución, pero pueden estar articuladas a través de un programa en el ámbito nacional o estatal para desarrollar las capacidades de todas las instituciones.

4. Capacidades para la implementación de políticas públicas de igualdad efectiva

Componentes	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> a. Integración de la perspectiva de género en las políticas/ leyes/programas/planes b. Sistemas de seguimiento y evaluación c. Sistemas de gestión del conocimiento d. Coherencia con marco jurídico nacional e internacional e. Integración de la perspectiva de género en productos y servicios 	<p>La institución garantiza mejoras sistemáticas en la incorporación del enfoque de género en todo el ciclo de planificación basadas en resultados y en todos sus productos y servicios</p>



En esta agrupación de capacidades asociadas, incluimos el ciclo de elaboración de leyes, políticas, planes y programas. Creemos que es importante poner énfasis en la planificación de género desde el enfoque de la gestión basada en resultados que implicaría tener una visión integral de este ciclo, asumiendo que se toman las decisiones sobre las políticas de forma informada y participada, se planifica por resultados y se realiza un seguimiento y evaluación del proceso y de la obtención de los mismos.

La gestión basada en resultados es “una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables” que nos ayuda a definir cuál es la razón de ser de la organización/institución, y si está sirviendo para este propósito; de quién son las necesidades que la organización/institución pretende atender, y si está efectivamente atendiendo a esas necesidades; qué debería entregar la organización/institución, y si lo está haciendo de manera efectiva.

Para planificar e implementar políticas de igualdad de género, se requieren al menos sistemas de información desagregada y con enfoque de género, capacidades instaladas o asesoría especializada en relación con el análisis de género, indicadores de género y presupuestos sensibles al género, sistemas de monitoreo y evaluación de las políticas, etc.

Este tipo de capacidades deben ser desarrolladas por la institución, pero algunos de sus componentes tienen relación con capacidades de varios actores del entramado.

5. Capacidad para el establecimiento de alianzas y agendas

Componentes	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> a. Liderazgo para promover la agenda de igualdad fuera de la institución b. Mecanismos de coordinación y participación c. Acuerdos y alianzas interinstitucionales d. Acuerdos y alianzas con la sociedad civil 	<p>La institución mejora su capacidad de coordinación y articulación con otros actores para promover las agendas de igualdad de género dentro y fuera de ella</p>

Con este grupo de capacidades, apuntamos los elementos que deben contribuir al establecimiento de mecanismos de coordinación y articulación con otros actores presentes en el escenario de la igualdad de género, que fortalezcan el entramado para la igualdad de género, para definir temas prioritarios, negociar y construir agendas conjuntas que respondan a las desigualdades de género y desarrollar alianzas para hacer efectivas dichas agendas.

Un buen ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por diversas formas organizacionales parlamentarias, como la [Bancada Bicameral Femenina](#) de Uruguay o el Grupo Parlamentario de Mujeres en El Salvador para promover la agenda de igualdad de género en sus países

6. Capacidades para la rendición de cuentas y la transparencia

Componentes	Resultados esperados
a. Legislación sobre rendición de cuentas y transparencia existente en el país b. Recursos para la rendición de cuentas y transparencia c. Mecanismos de rendición de cuentas y transparencia	La institución ha aumentado su capacidad de rendición de cuentas en cuanto al desarrollo de la estrategia de mainstreaming de género

Como es sabido, la rendición de cuentas y la transparencia son dos componentes clave de la democracia que contribuyen a la legitimidad institucional. Se refieren a las capacidades institucionales para crear y mantener aquellos mecanismos que responsabilizan a las personas, los organismos y las instituciones del adecuado cumplimiento de sus funciones, y de estar abiertos a la divulgación de toda información generada en el marco institucional como parte del proceso democrático, tanto dentro de la institución como hacia la ciudadanía.

Un ejemplo de este tipo de capacidades son las desarrolladas por los observatorios de igualdad de género como el [Observatorio Brasileño da Igualdade de Género](#) o el [Observatorio de asuntos de género de Colombia](#), impulsado por la [Consejería Presidencial de la Mujer](#)

En relación con el mainstreaming de género, los Estados latinoamericanos han asumido la responsabilidad de llevarlo a la práctica, lo que implica que el conjunto de instituciones y otros actores deben rendir cuentas respecto de los avances y desafíos en torno a su implementación.

Este tipo de capacidades deben ser desarrolladas por todo el entramado para la igualdad.



2.2. Propuesta metodológica

La propuesta metodológica que presentamos se asemeja a un viaje: tiene un origen, un camino con varias estaciones y un destino, como se puede ver en el esquema de ruta, más adelante. Las instituciones, u otros actores que lo deseen, emprenderán un viaje que les conducirá a diagnosticar y mejorar sus capacidades para la aplicación de la transversalidad de género y, por tanto, a convertirse en instituciones/organizaciones promotoras de la igualdad a través de su acción.

La propuesta parte de cinco premisas fundamentales:

1. **Conocimiento y capacidades propias:** todas las instituciones tienen capacidades ya instaladas y cuentan con otras de forma potencial.
2. **Corresponsabilidad:** cada persona que integra una institución, sin distinción de puesto o nivel dentro del organigrama, aunque en diferente medida, tiene responsabilidad a la hora de implementar la estrategia de mainstreaming en la misma. Algunas responsabilidades son de carácter técnico y otras de carácter político.
3. **Cambio interno:** para transformar la sociedad desigual en la que vivimos es necesario, no sólo cambiar la oferta institucional de productos y servicios, sino las instituciones desde dentro.
4. **Apropiación:** el viaje podrá ser facilitado y orientado por un equipo externo cualificado, pero el protagonismo y conducción del cambio ha de ser llevado por la propia institución.
5. **Adaptación:** la propuesta se adaptará al medio donde se realice, teniendo en cuenta las características estructurales y situacionales de las instituciones.



La **metodología** aplicada al proceso estratégico de mainstreaming de género nos obliga a tomar en cuenta los siguientes aspectos básicos:

1. La tarea de modificar el “orden de género” implica pensar un **diseño** para ir reduciendo las resistencias que se encuentren en el camino
2. Se requieren **diagnósticos** que tomen en cuenta tanto los elementos internos de las instituciones como los aspectos externos. Y que permitan, además, priorizar en orden de importancia las áreas que se desarrollarán posteriormente en el plan o estrategia
3. **La aplicación debe ser progresiva.** No se pueden abordar todos los aspectos identificados en el diagnóstico en bloque y al mismo tiempo. Es necesario identificar los “puntos de entrada” más idóneos y a partir de allí avanzar hacia las áreas donde se identifican las mayores resistencias

Fuente: adaptado de FLACSO (2011, p. 45-50).

Para ello, la metodología que se aplique partirá, fundamentalmente, de un enfoque cualitativo y participativo. Esto nos permitirá, por un lado, captar la información necesaria para hacer una evaluación de las capacidades; por otro, recoger las actitudes y posiciones hacia la igualdad de género de quienes integran la institución y, por último, nos permitirá implicar a gran parte del personal, haciendo el proceso más efectivo y democrático.

El paso por las estaciones tiene por finalidad contribuir al logro de la igualdad de género a través de la estrategia de mainstreaming. No obstante, la propuesta metodológica es lo suficientemente flexible como para adaptarse a que muchas veces los pasos no se dan de forma lineal ni en el mismo orden que se han propuesto, por las propias características del proceso de transversalidad de género.

Y como hemos dicho anteriormente, esto debe adaptarse a cada contexto institucional, país y coyuntura política. Por lo mismo, es importante tener en cuenta que pueden existir diversos puntos de entrada, espacios y oportunidades estratégicos que se presentan con cada una de las personas y áreas de la institución.

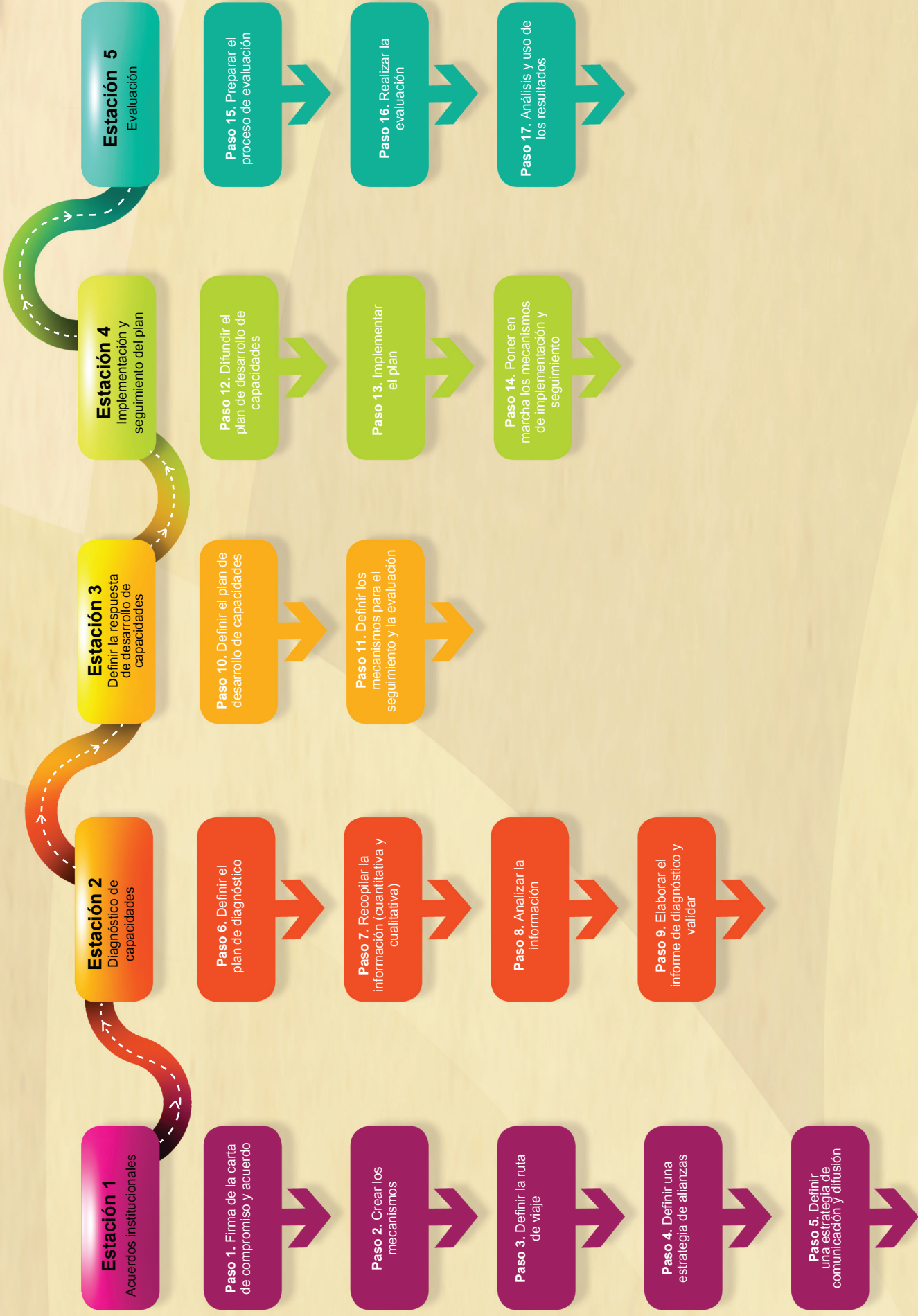
Los puntos de entrada son diversos, según las actitudes de las personas y según la institución y su principal área de trabajo, por lo que es importante tomarse un tiempo para conocer bien su especificidad. Una buena lectura y la elección de las estrategias correctas le permitirán sumar aliados a su trabajo.

Para definir el punto de entrada más apropiado, hay que procurar que sea relevante para la institución y/o para la agenda pública, que sea un asunto que haya ganado legitimidad previamente y que se pueda contar con algunos aliados (personas e instituciones) que nos ayuden a posicionar los temas y la importancia estratégica del desarrollo de capacidades para el logro de la igualdad de género.

Tal y como se ha planteado en el marco conceptual, para el desarrollo de esta ruta son importantes tres puntos de entrada: la misión, la estructura y las personas. Más adelante, veremos cómo se vinculan estos puntos de entrada con los niveles básicos de la estrategia de mainstreaming de género político, técnico y cultural.



2.3. La Ruta

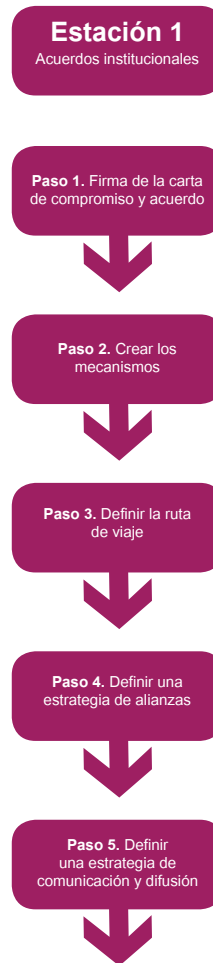


ESTACIÓN 1 Acuerdos institucionales



Es importante recordar que ninguna institución que decida emprender este viaje, parte desde cero. Muchas instituciones han desarrollado diagnósticos de género, evaluaciones de alguna política, procesos de capacitación del personal, etc. Por tanto, esta ruta lo que pretende es fortalecer y potenciar las capacidades institucionales ya existentes.

Para comenzar, les invitamos a realizar los preparativos para el viaje. Lo que llevemos en la maleta y los equipos que nos guíen condicionarán que podamos llegar a nuestro destino. Esta etapa inicial es muy importante para garantizar la sostenibilidad del proceso. Para ello, recomendamos plasmar el compromiso de las partes involucradas a través de la firma de un acuerdo y formar los mecanismos de trabajo que harán posible la apropiación del proceso por parte de la entidad, reafirmando en todo momento su papel protagónico. Por último, a través de la realización de un diagnóstico rápido de género, los mecanismos de trabajo, una vez formados, adoptarán una ruta de viaje que guíe el proceso, así como y una estrategia de comunicación que permita hacer transparente y participativo el proceso.



Paso 1. FIRMA DE LA CARTA DE COMPROMISO Y ACUERDO

que incluya, entre otros elementos, el compromiso de la institución y su interés en desarrollar un proceso de desarrollo de capacidades para el mainstreaming, el objetivo general del procedimiento, la relación entre las partes involucradas y los recursos que ponen a disposición (institución, PNUD, equipo consultor), el compromiso de informar a toda la institución del proceso y de sus avances. Es muy importante señalar explícitamente la confidencialidad de la información recabada a través del diagnóstico y plasmada con posterioridad en el plan; ello estimulará la confianza de todos los participantes en el proceso. Esta carta constituye una garantía de que se dispondrá de los recursos materiales y humanos para implementar el plan de desarrollo de capacidades para transversalizar el enfoque de género.

Paso 2. CREAR LOS MECANISMOS de trabajo que desarrollarán el proceso acompañándolo de distintas maneras, como se propone a continuación:

Comité de Igualdad: será la instancia de toma de decisiones en todo el proceso. Estará compuesto de forma permanente por personas con autoridad y poder de decisión en la institución, tales como direcciones y subdirecciones de áreas, jefaturas de departamentos, responsables temáticos y la persona responsable del área de género o una persona delegada para coordinar el proceso, y tendrá las siguientes **funciones**:

- ▶ Será responsable de la aplicación de la Ruta en la institución y facilitará todos los recursos y condiciones necesarias para ello.
- ▶ Participará en la fase diagnóstica y de elaboración del plan de desarrollo de capacidades, validando los resultados de ambos procesos.
- ▶ Solicitará al equipo responsable del seguimiento del plan la presentación de informes de forma periódica y reorientará las acciones cuando lo considere necesario.
- ▶ Garantizará el cumplimiento de la estrategia de información y comunicación del proceso.
- ▶ Solicitará la evaluación de la implementación del plan, una vez se haya llevado a cabo, y promoverá espacios de reflexión en torno a los resultados de la evaluación.



EJEMPLO: CONSEJO DE IGUALDAD

Se conformará una instancia colegiada integrada por personal institucional de mandos directivos denominada Consejo de Igualdad. El Consejo será responsable de examinar y, en su caso, aprobar las propuestas que le presente la persona encargada de la coordinación para desarrollar las distintas fases del modelo. Las decisiones que tome el Consejo de Igualdad, deberán tener la autoridad suficiente para que se apliquen al conjunto de la institución

Es muy importante que el Consejo cuente con la **autoridad suficiente** para emprender las acciones, y que se asignen a la coordinación del modelo los recursos necesarios para su operación

Se recomienda que el Consejo tenga una conformación paritaria por sexo y esté integrado en un rango de entre 5 y 9 miembros. Y que estén presentes las y los responsables de las áreas de recursos humanos, planeación y evaluación, presupuestación, comunicación, oficina de la o el titular de la dependencia y sindicato si existe

Fuente: Propuesta de reestructuración del modelo de equidad de género del Estado de Zacatecas.

Equipo técnico para la igualdad: compuesto por personas delegadas dentro de la institución y con las siguientes funciones:

- ▶ Asesorar técnicamente al Comité y mantenerlo informado de todo el proceso.
- ▶ Acompañar y apoyar técnicamente al equipo que realice el diagnóstico y el diseño del plan.
- ▶ Implementar el plan en lo que le corresponda y/o facilitararlo.
- ▶ Realizar el seguimiento del desarrollo del plan, proponiendo cambios cuando sea necesario.
- ▶ Evaluar los resultados y el proceso mismo, una vez finalizado, si no se cuenta con un equipo evaluador externo.

Rol de las agentes y los agentes de cambio

Como se señaló anteriormente, los agentes de cambio o transformación son personas o grupos de personas que estimulan y promueven dentro de una institución que la igualdad de género forme parte de los objetivos institucionales. Y que, por tanto, se realicen acciones tendientes al logro de la igualdad. Según una clasificación elaborada a partir del trabajo de Eurostep y Oxfam, se pueden definir tres tipos de roles que cumplen los y las agentes de cambio:

- **Las llaneras solitarias**: personas que trabajan en solitario intentando aplicar el enfoque de género en su trabajo.
- **Las luchadoras**: aquellas personas que pelean permanentemente para que el género también se aplique en el trabajo que realizan los demás, no sólo en el suyo.
- **Las negociadoras**: aquellas personas con un estilo pragmático de búsqueda de alianzas para impulsar cambios; “manejan” las situaciones sin ejercer presión.

Muchas veces, pero no en exclusiva, los agentes de cambio pertenecen a las áreas de RR. HH. o de género si es que las hay. En general, son personas que tienen la voluntad y/o están en posición de impulsar un proceso de transformación institucional.

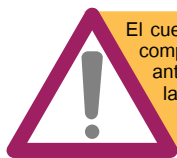
Una de las tareas más importantes de los agentes de cambio es la definición de la ruta de viaje en el proceso de desarrollo de capacidades institucionales que nos ocupa.

Paso 3. DEFINIR LA RUTA DE VIAJE

En este paso, proponemos una primera recogida rápida de información que permita a la institución tomar conciencia acerca de la necesidad de hacer el viaje y de marcar su propia ruta. Para ello, puede ser útil realizar previamente un cuestionario con el personal de la institución que permita tener una primera fotografía del estado de la cuestión y que muestre:

- ¿Qué piensan, qué saben acerca del género?
- ¿Qué actitudes se encuentran para trabajar desde esta perspectiva?
- ¿Qué conocen los integrantes de la institución sobre lo que ésta está haciendo para lograr la igualdad de género?
- ¿Qué avances ha realizado la organización en este sentido?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que se encuentran?

La información revelada en este cuestionario servirá, además, como primer insumo que permita guiar y precisar la siguiente fase de diagnóstico (ver en el anexo 1 un ejemplo de cuestionario).



El cuestionario puede ser también un primer paso, muy relevante, para generar el compromiso institucional inicial, en caso de que éste no se haya producido de antemano. La aplicación del cuestionario permite visibilizar en mayor medida la necesidad de poner en marcha un proceso de estas características. Y los resultados del cuestionario pueden favorecer la adopción de un mayor compromiso en la institución con respecto a la igualdad de género

La ruta deberá contener al menos:

1. Los objetivos del proceso y los resultados esperados.
2. Los recursos materiales, humanos y económicos con los que se cuente.
3. El reparto de tareas, funciones y responsabilidades en el proceso.
4. Una temporalización o cronograma del proceso.

1. Objetivos del proceso y resultados esperados

Una vez explicitado el acuerdo por el que se pone en marcha el proceso, es recomendable extraer de esas reuniones iniciales los objetivos generales del mismo y lo que se espera conseguir. Si bien, más adelante, el plan llevará sus propios objetivos y resultados más concretos, en esta fase es conveniente explicitarlos, aunque aún sean generales, ya que plasman el interés institucional en llevar a cabo su plan de desarrollo de capacidades. Asimismo, si se ha realizado el cuestionario sobre el conocimiento y las actitudes hacia la igualdad de género del personal, será importante examinar sus resultados antes de hacer la ruta de viaje, ya que seguramente arroje información importante de cómo está la cuestión en la institución.

2. Recursos materiales, humanos y económicos

Deben figurar los recursos de que se dispondrán durante el proceso, principalmente los económicos, así como las personas a las que la institución designe como responsables del mismo.

3. Reparto de tareas y participación

En líneas generales, deberán quedar recogidos los mecanismos de trabajo que se hayan creado, con sus funciones y responsables asignados, así como la participación e integración del personal en el proceso que se prevé:

- Queda conformado el Comité con los siguientes integrantes y las siguientes funciones:
- Queda conformado el equipo técnico con los siguientes integrantes y las siguientes funciones:

La participación: ¿en qué medida se va a hacer partícipe al personal de la institución, no sólo en el ámbito de consulta, sino de aportes en la toma de decisiones respecto al plan de desarrollo de capacidades? Esto definirá también la fórmula metodológica para la realización del trabajo de campo. Como se ha venido señalando a lo largo del documento, la participación no sólo aporta legitimidad democrática al proceso, sino que redunda en un nivel más alto de apropiación.

4. Temporalización o cronograma

En cada una de las estaciones, señalamos una referencia temporal “ideal” que puede servir de guía para adaptarla a las necesidades y tiempos institucionales o al contexto socio-político de ese momento.

Cada entidad que ponga en marcha un proceso de capacidades debe adaptarlo a su contexto y contar con sus especificidades y también con sus posibilidades. La ruta del proceso tiene que ser breve para que no sea un trabajo en sí mismo, pero que sirva para marcar los lineamientos del viaje.

Paso 4. DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS

Identificar posibles aliados dentro y fuera del Estado (ver el apartado sobre el entramado público para la igualdad). Aliados externos: otras instituciones del Estado, universidades y centros académicos, organizaciones feministas, organizaciones de mujeres indígenas o afrodescendientes, organizaciones sociales mixtas, redes de mujeres de partidos políticos. También hay que identificar las posibles alianzas dentro de la institución. Una buena técnica para definir las redes y alianzas es elaborar un mapa de actores (internos y externos) y a partir de ahí definir las alianzas que nos interesa establecer. Existen múltiples formas de realizar mapas de actores; sugerimos empezar con una matriz muy sencilla que nos permita identificar el rol que cumplen y de qué modo podrían ayudar o incidir en el proceso. Se puede profundizar un poco más, añadiendo el nivel de poder o influencia que tienen y el nivel de interés o sensibilidad respecto a la igualdad de género y al mainstreaming de género, específicamente, si se considera pertinente.



CRONOGRAMA IDEAL

Creemos que los pasos de la primera estación pueden completarse en un período de dos o tres meses aproximadamente, dependiendo del contexto institucional, de los recursos y, sobre todo, de garantizar la existencia de una voluntad política real para iniciar el proceso

Tabla 4. MATRIZ DEL MAPA DE ACTORES

Actores (personas o instituciones)	Rol que cumplen	De qué modo podrían ayudar o incidir en el proceso de desarrollo de capacidades de mi institución



Paso 5. DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Incluimos un paso más dentro de esta primera estación, dedicado a la elaboración de la estrategia de comunicación, que tendrá como objetivos la difusión y la incidencia y que será aplicada durante todo el proceso. La misma obedece a varias necesidades: la de apropiación y participación por parte de todas las personas de la institución, y la de sensibilización sobre la importancia del proceso y de trabajar con un enfoque de género integrado.

La estrategia de comunicación y difusión deberá especificar los objetivos, el tipo de acciones relacionadas con las audiencias a las que se dirigirán (toda la institución, parte de la plantilla, la ciudadanía, etc.) y la asignación de responsables y recursos para la ejecución de las mismas. Consideramos que las iniciativas de comunicación y difusión, tanto interna como externa, pueden ser decisivas para la implementación efectiva del plan de desarrollo de capacidades que se elabore y para su sostenibilidad.

Para ello, puede ser interesante combinar distintos tipos de iniciativas de comunicación con diferentes clases de impacto: pueden ser de carácter principalmente informativo realizando, por ejemplo, un boletín mensual o pueden tener otro tipo de impacto dirigido a la apropiación del proceso, al establecimiento de alianzas con otros actores institucionales o sociales y/o a reducir las resistencias que se encuentren en el camino.

EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE COMUNICACIÓN

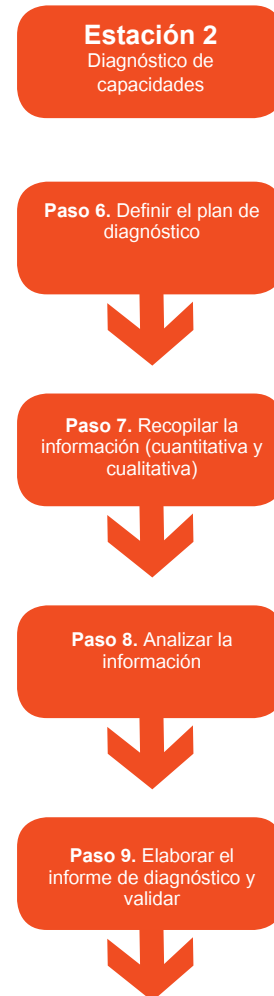


Fuente: (PNUD, 2007b).



Con la maleta, la documentación, el rumbo y las guías del viaje preparadas, comienza propiamente el análisis de las capacidades institucionales para el mainstreaming de género. En esta etapa, la institución realizará un autoanálisis de su propia situación respecto a la transversalidad de género que se convertirá en el punto de partida para la implementación del plan de desarrollo de capacidades. Las personas integrantes de la entidad, con distintos puestos y responsabilidades, recorrerán el camino hecho hasta la fecha en esta materia poniendo énfasis, no sólo en lo logrado y no logrado, sino en los desafíos pendientes que pueden dificultar o facilitar la puesta en marcha de la estrategia de transversalidad.

A través de distintos pasos y técnicas, basados en un enfoque cualitativo y participativo, se recogerán los insumos necesarios para obtener una imagen de la situación de la institución que, básicamente, tendrá como ejes de análisis los tipos de capacidades y sus componentes y los factores de riesgo y oportunidad, tanto internos como externos, para llevar a cabo el mainstreaming de género. Los resultados de este análisis serán consensuados por el Comité y el equipo técnico, de cara a obtener su compromiso para las siguientes estaciones.



Paso 6. DEFINIR EL PLAN DE DIAGNÓSTICO

Cada entidad tiene sus particularidades de organización, infraestructura, comunicación, plantilla, por lo que el plan, necesariamente, se tendrá que adaptar a las características de la misma. Dependerá del tamaño, de las relaciones entre los distintos niveles de la organización, de la jerarquía, entre otras características, para que se puedan implementar unas técnicas u otras, y se pueda hacer a través de una participación más directa o indirecta.

Sin embargo, todo **plan de diagnóstico** debería contener los siguientes pasos:

1. Recopilar la información necesaria para elaborar la fotografía del desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género, a través de:

- a. Diagnóstico cuantitativo o *ranking* de capacidades
- b. Diagnóstico cualitativo o aplicación de diversas técnicas de investigación
- c. Revisión documental

2. Analizar la información

Para ello, se pueden aplicar una o varias de las herramientas que se explicarán más adelante:

Matriz de avances y brechas, matriz de factores de riesgo y semáforo de capacidades

- a. Elaborar el informe
- b. Validar el diagnóstico

Paso 7. RECOPIRAR LA INFORMACIÓN (CUANTITATIVA Y CUALITATIVA)

En primer lugar, debemos dar respuesta a dos preguntas elementales: qué información recoger y cómo hacerlo.

¿Qué información recoger? Lo primero que debe ser clarificado a la hora de abordar el diagnóstico es la información que queremos conocer y recoger.



DIAGNÓSTICO DE PAÍS

Si no hay diagnóstico de país, se recomienda realizarlo. Contar con uno nos permite tener un marco de referencia para ajustar las metas de nuestra institución y entender mejor los factores externos que pueden dificultar o facilitar los cambios en la misma. Debería contener, al menos, cinco aspectos básicos:

1. Principales elementos/indicadores de la situación de las desigualdades de género en el país (referencia a estudios ya hechos, informes de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, etc.)
2. Marco legal y organización del Estado para combatir las desigualdades de género
3. Actores significativos en el marco de la igualdad: sociedad civil organizada, academia, medios de comunicación, sector empresarial...
4. Un boceto preliminar con la trama de igualdad con que cuenta el país, que debería contener:
 - Mecanismos nacionales, regionales y locales de las mujeres
 - Instancias sectoriales: unidades, áreas, comisiones de género
 - Políticas/programas intersectoriales (Sistema Nacional de Igualdad, Plan Nacional de Igualdad, Plan de Salud de las Mujeres, etc.)
 - Espacios de intermediación entre el Estado y la sociedad civil (consejos, comités, mesas, foros...)
 - Mecanismos de participación de otros actores en los consejos de dirección de los mecanismos, instancias sectoriales y programas intersectoriales de género
 - Acuerdos entre los mecanismos o áreas de género de las unidades sectoriales y otros actores (empresas, medios, academia...)
 - Áreas/comités/programas de género de empresas, sindicatos, academia, medios, etc.
 - Organizaciones sociales de mujeres y feministas y su articulación en redes o plataformas
5. Análisis de oportunidad desde el punto de vista político, económico, cultural y social, y en el ámbito internacional y nacional. En este sentido, puede ser útil la aplicación de la metodología de análisis prospectivos. (ver <http://www.papap-undp.org>)

Fuente: propuesta de reestructuración del modelo de equidad de género del Estado de Zacatecas.

Considerando que la transversalidad de género es un proceso estratégico que debe abordar las dimensiones política, técnica y cultural; y que, además, hay que tener en cuenta la misión, la estructura y las personas, tal como vimos en la parte conceptual de este documento, retomamos la matriz del marco de análisis institucional desde la perspectiva de género, que cruza los puntos de entrada con los niveles, y donde se identifican algunos aspectos clave que habría que tener en cuenta al realizar un diagnóstico de capacidades y formular un plan de desarrollo de capacidades para el mainstreaming de género. Obviamente, la siguiente matriz es una herramienta analítica que nos permite organizar la información en puntos de entrada y puntos de vista o niveles, aunque en la realidad, esos aspectos se manifiestan de manera más compleja y mezclada.

Tabla 5. ASPECTOS CLAVE PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN EN EL DIAGNÓSTICO TOMANDO COMO REFERENCIA EL MARCO DE ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

	Misión	Estructura	Personas
Punto de vista técnico	Políticas C1 <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de género en la organización y coherencia de los planes de trabajo con las políticas • Asignación presupuestaria para asuntos de género • Seguimiento, evaluación e impacto de las políticas de igualdad de género 	Tareas y responsabilidades C4 <ul style="list-style-type: none"> • División de funciones y responsabilidades • Transversalidad de género en los planes de trabajo • Mecanismo de coordinación y evaluación • Estructura de género • Sistemas de información 	Expertise C7 <ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia y procesos de reclutamiento • Políticas de recursos humanos • Capacitaciones especializadas en género • Evaluaciones de desempeño
Punto de vista político	Influencias C2 <ul style="list-style-type: none"> • Agentes de cambio • Posicionamiento político de los equipos de dirección respecto a la igualdad de género • Relaciones internas y externas (organizaciones feministas, otras instituciones) 	Toma de decisiones C5 <ul style="list-style-type: none"> • Actores con capacidad de incidencia dentro y fuera de la institución (mapa organizacional de poderes) • Medición de los avances institucionales en relación con la igualdad de género 	Margen de maniobra C8 <ul style="list-style-type: none"> • Definición rol recursos humanos en género • Infraestructura • Sistema de recompensas e incentivos • Oportunidades de carrera • Gestión del conflicto
Punto de vista cultural	Cultura organizacional C3 <ul style="list-style-type: none"> • Valores más aceptados dentro de la organización y consecuencias (estructura profunda) • Dinámicas relacionales de género 	Comunicación y aprendizaje C6 <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y en red (interno y externo) • Funcionamiento de canales de información/comunicación • Sistemas de gestión de conocimiento: reflexión/aprendizaje/acción 	Actitudes C9 <ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo y compromiso con la igualdad de género • Actitudes ante el cambio y ante el proceso de mainstreaming de género • Estereotipos que integran la cultura organizacional

Para recopilar la información relacionada con todos estos aspectos, proponemos realizar un diagnóstico cuantitativo a través de la aplicación del *ranking* de capacidades, y un diagnóstico de carácter más cualitativo a través de la aplicación del marco de análisis institucional, además de la revisión de documentos y bibliografía pertinente. La primera es una herramienta que arrojará datos cuantitativos. Para la aplicación de la segunda se utilizarán técnicas de investigación social, como entrevistas, grupos focales, talleres. (Ver batería de preguntas y temas en los anexos).



a. Diagnóstico cuantitativo o *ranking* de capacidades

En este sentido, proponemos realizar una primera acción que consista en la aplicación de un ***ranking* de capacidades** que permita contestar sintéticamente en qué estado se encuentran cada una de ellas. Los resultados del *ranking* baremarán la institución con un nivel de desarrollo de capacidades muy bajo, bajo, medio, alto o muy alto, en función de una plantilla establecida que define estos niveles. Esto, por un lado, contribuirá a obtener la línea de base de la institución con la que poder comparar en las sucesivas fases del proceso y, por otro, a disponer de un insumo importante que pueda ser objeto de debate y discusión con los grupos que se establezcan. Como señalábamos anteriormente, la clasificación de capacidades realizada contempla los elementos centrales que debe tener una institución para transversalizar de forma adecuada el enfoque de género. Consideramos que puede ser adaptada al tipo de actor que protagonice el proceso y del énfasis que se le quiera dar a cada componente. De esta clasificación pueden derivarse las preguntas para las distintas técnicas que elijamos (encuestas, entrevistas...), la línea de base de la institución en el momento del inicio del diagnóstico y los indicadores que nos permitirán medir los resultados de la implementación del plan de capacidades.

El *ranking* de capacidades consiste en una herramienta rápida y cuantitativa de medición de las mismas para el mainstreaming de género en las instituciones.

¿Cómo se realiza la medición?, ¿cómo funciona?

El *ranking* se basa en un cuestionario de preguntas en el que las respuestas se califican con valores numéricos entre 1 y 5, del siguiente modo:

1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

Para su aplicación, el equipo técnico deberá decidir con qué grupo de personas será puesto en práctica, pero se recomienda contar con representación de la gerencia de las distintas áreas de trabajo, en el ámbito programático y operacional. El grupo encargado de aplicar el *ranking* reflexionará y debatirá sobre cada pregunta indicada en la matriz, asignándole una puntuación numérica. Se calificará con 1 si se considera que está en un nivel muy bajo, con 2 si es bajo, con 3 si es un nivel medio, con 4 si es un nivel alto y con 5 si existe un nivel muy alto de capacidad.

Cada puntuación deberá ser debatida en el grupo que esté haciendo la medición de capacidades y justificar cada respuesta. Así, si por ejemplo estamos respondiendo a la pregunta respecto a la claridad del mandato de mainstreaming de género, nos podríamos encontrar con varias posibilidades de respuesta que implican diferentes calificaciones para la institución en términos de capacidades. Veamos el ejemplo con más detalle.

Pregunta: ¿la institución cuenta con mandato de transversalización o mainstreaming de género?

Respuestas	Puntuación
No hay nada parecido a lo que se puede entender por mandato	1
Cuenta como objetivo de la institución, la realización de acciones en pro de la igualdad de género	2
En la estrategia/plan de género institucional figura el mandato	3
Existe un plan de igualdad nacional que recoge el mandato de transversalizar el género en todas las instituciones públicas	4
La institución tiene, además de lo anterior, un mandato específico de mainstreaming de género	5

Se sugiere que para evitar sesgos en las calificaciones asignadas a cada pregunta, producto de la interacción entre personas con diferente jerarquía dentro de la institución (es posible que los de más alta jerarquía impongan su juicio o que haya gente que en público no responda con toda sinceridad), el cuestionario se responda de forma individual, y una vez sumados los resultados y calculadas las medias, se realice un ejercicio colectivo de reflexión en torno a los resultados.

Para obtener la media de cada grupo de capacidades, se deberán sumar las puntuaciones obtenidas en cada pregunta y dividir por el número de preguntas formuladas. La media final se hará con la media de los seis tipos de capacidades. En los anexos encontrará un ejemplo ficticio, pero basado en la realidad de la región, de aplicación del *ranking* de capacidades, así como una propuesta de indicadores potenciales que facilitan la asignación de valores específicos a cada capacidad. Esta forma de puntuar permitirá, por un lado, identificar qué capacidades necesitan ser más potenciadas y, por otro, tener una visión general del estado de las capacidades para el mainstreaming de género dentro de las instituciones.

Obviamente el *ranking* de capacidades es una herramienta con ciertas limitaciones. La asignación de valores numéricos a las respuestas del cuestionario está basada, en la mayoría de los casos, en percepciones del personal de la institución, salvo cuando se pregunta por la existencia de un mandato o una política. Además, los resultados no permiten hacer comparaciones entre una y otra capacidad, ya que corresponden a materias diferentes, y éstos tendrían que ser ponderados para hacer efectivas las comparaciones. En cualquier caso, el valor añadido de la herramienta es el proceso que está detrás de este ejercicio de *ranking*, que nos ayuda a visibilizar algunos temas importantes para la aplicación del mainstreaming de género que deben ser profundizados con la aplicación de técnicas cualitativas que serán explicadas más adelante.

RANKING DE CAPACIDADES			Puntuación				
1. Capacidades para una gestión eficiente del mainstreaming de género	Mandato	1. ¿Cuenta con mandato de transversalización o mainstreaming de género?	1	2	3	4	5
		2. ¿En qué medida se cumple el mandato?					
	Plan/estrategia de igualdad	3. ¿Cuenta con un plan o estrategia de género?					
		4. ¿En qué medida se cumple el plan o estrategia?					
	Estructuras organizacionales	5. ¿Existen estructuras internas especializadas en género?					
		6. ¿Ocupan un rango elevado dentro de la jerarquía institucional?					
	Recursos financieros, materiales e infraestructura	7. ¿Cuentan las estructuras de género con presupuesto propio?					
		8. ¿Cuenta la institución con presupuesto etiquetado desde la perspectiva de género?					
		9. ¿Tiene la institución los recursos materiales e infraestructura necesarios para desarrollar su misión de género?					
		10. ¿La infraestructura de la institución está adaptada a las distintas necesidades de la plantilla?					
	Roles y responsabilidades claros y explicitados	11. ¿Recogen la estrategia/plan de igualdad de género o los reglamentos institucionales un claro reparto de tareas y funciones?					



	Mecanismos de coordinación, información y comunicación	12. ¿Existen procedimientos explícitos de coordinación interna entre las distintas áreas de trabajo?								
		13. ¿Cuenta con espacios de coordinación formales entre estructuras/responsables de género descentralizados o sectoriales?								
		14. ¿En qué medida son suficientes y funcionan los canales formales e informales de coordinación interna?								
		15. ¿Existe una estrategia explícita de comunicación interna (horizontal y vertical)?								
		16. ¿Conoce el personal no especializado el trabajo del área de género?								
	Mecanismos de evaluación del cumplimiento de metas institucionales de igualdad	17. ¿Existen mecanismos de evaluación del cumplimiento de las metas de igualdad de la institución?								
		18. ¿Los resultados son reportados fuera de la institución?								
		19. ¿Existen evaluaciones de desempeño de competencias en las que se incorpora el género?								
		20. ¿Existen sistemas de reconocimiento ligados al buen desempeño en materia de género?								
	Políticas de recursos humanos	21. ¿Existe una estrategia institucional de capacitación y gestión del conocimiento?								
		22. ¿Existen estrategias de permanencia del personal especializado?								
		23. ¿Se fomenta el trato igualitario y la no discriminación en la institución?								
		24. ¿Han sido revisados los mecanismos de contratación, promoción interna y salarios con enfoque de género?								
		25. ¿Han sido eliminados aquellos mecanismos discriminatorios hacia las mujeres y sustituidos por otros?								
		26. ¿Se observa una segmentación por sexo en la distribución de puestos y cargos?								
		27. ¿Existen mecanismos para reducir las desigualdades en la contratación y en la distribución de puestos?								
		28. ¿Existen políticas y medidas explícitas de conciliación y corresponsabilidad (licencias, horarios, guarderías, etc.)?								
		29. ¿Existen mecanismos de denuncia e investigación de situaciones de hostigamiento/acoso sexual/abuso de autoridad?								
		30. ¿Existe un código de conducta que incluya reglamentaciones pro igualdad?								
	MEDIA CAPACIDADES 1									
	2. Capacidades para contar con un equipo humano competente	Competencias personales	31. ¿Cuenta la institución con personal especializado en género?							
			32. ¿El personal especializado tiene conocimientos sobre: incorporar la perspectiva de género en políticas, planes y programas públicos y conocer sobre diseño, elaboración, desarrollo y evaluación de políticas públicas, indicadores de género, presupuestos sensibles al género, etc.?							
			33. ¿Cuenta la institución con personal capacitado en aspectos básicos de la igualdad de género?							
			34. ¿Cuenta la institución con personal sensibilizado en género?							

	Liderazgo del personal responsable del mainstreaming de género	35. ¿Las personas responsables de las estructuras de género tienen un liderazgo reconocido en la institución?							
		36. ¿Han conseguido introducir, en general, en la institución mecanismos y procedimientos relacionados con la perspectiva de género?							
	Liderazgo gerencial sensibilizado	37. ¿Cuenta la institución con una gerencia sensibilizada y/o capacitada en género?							
		38. ¿Ha contribuido esto en introducir mecanismos y procedimientos relacionados con la perspectiva de género?							
		39. ¿Ha contribuido en movilizar recursos aumentando el presupuesto?							
	Liderazgo plural/ organizacional	40. ¿Fomenta la institución la creación de agentes de cambio? ¹³							
		41. ¿Promueve la institución la formación en técnicas de negociación y liderazgo?							
		42. ¿En general, se asume/comprende la igualdad de género como una responsabilidad de todo el personal y de todas las áreas y departamentos?							
	MEDIA CAPACIDADES 2								
3. Capacidades para desarrollar una cultura organizacional igualitaria	Adopción de reglas informales (de conducta, comportamiento, relacionamiento, etc.)	43. ¿Son hombres y mujeres considerados de la misma forma?							
		44. ¿Hay una valoración igualitaria de los aportes de unas y otros?							
		45. ¿Existe alguna sanción informal relacionada con estereotipos ¹⁴ y roles de género ¹⁵ ?							
	Comprensión y valoración de la igualdad de género	46. ¿En general, el personal se toma en serio los asuntos relacionados con la igualdad de género?							
	Comprensión y valoración de las políticas de igualdad de la institución	47. ¿Las políticas de conciliación y corresponsabilidad pueden ser disfrutadas por toda la plantilla con independencia de las diversas situaciones contractuales?							
		48. ¿Si existe la licencia de paternidad, ésta es utilizada por los hombres, independientemente del tipo de contrato?							
		49. ¿Existe rechazo a las acciones positivas de eliminación de la discriminación u otras acciones tendentes a la paridad?							
	Actitud ante comportamientos y actitudes discriminatorias	50. ¿El ambiente en la institución es de concienciación y rechazo a cualquier tipo de manifestación de violencia de género ¹⁶ ?							
		51. ¿Hay una intolerancia explícita a los comportamientos sexistas, como chistes y piropos dentro de la institución?							
	MEDIA CAPACIDADES 3								
4. Capacidades para la implementación de políticas públicas de igualdad efectivas	Integración de la perspectiva de género en las políticas/ leyes, planes y programas	52. ¿Existen mecanismos y procedimientos de aplicación del enfoque de género establecidos?							
		53. ¿Existen sistemas de información desagregada con enfoque de género o acceso a los mismos?							
		54. ¿Cuenta el personal con recursos de información y conocimiento (guías, manuales, etc.)?							
		55. ¿En qué medida el personal encargado del diseño, la planificación y la implementación cuenta con claridad conceptual sobre el género?							

13 Los agentes de cambio son personas o grupos de personas que estimulan y promueven las transformaciones a favor de la igualdad dentro de una institución; que la igualdad de género forme parte de los objetivos institucionales de la misma.

14 Los estereotipos de género son ideas que asignan cualidades diferentes a hombres y mujeres, justificándolas como naturales. En general, son negativos para hombres y mujeres, pero los estereotipos femeninos cuentan con menos prestigio que los masculinos. Por ejemplo, "las mujeres son chismosas, mientras que los hombres son más reservados".

15 Los roles de género se refieren a las tareas y funciones que espera la sociedad que desempeñen los hombres y las mujeres. Es decir, se refiere a quién hace qué en la sociedad, en la familia, en el trabajo. Por ejemplo, en muchas sociedades se espera que las mujeres cuiden de los niños y ancianos, más allá de si trabajan remuneradamente o no.

16 La violencia de género son todas aquellas situaciones de violencia que en particular o desproporcionadamente afectan a las personas por ser mujeres u hombres, a causa de las diferencias adscritas socialmente entre hombres y mujeres. Se basa en las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres, desigualdad que coloca en situación de desventaja a las mujeres, por lo que la mayoría de las víctimas son féminas. En función de quién es la víctima mayoritaria o más frecuente de esta violencia, se habla de violencia contra las mujeres o de violencia generacional (hacia niñas, niños y adolescentes). La violencia de género se manifiesta en todas las etapas del ciclo vital de las mujeres y en algunas del ciclo vital de los hombres, especialmente niñez y adolescencia.

		56. ¿El ciclo de la planificación incluye la participación de otros actores?						
		57. ¿La institución cuenta con asesoría y apoyo a otras áreas no especializadas para guiar la utilización de herramientas y aplicación de instrumentos?						
		58. ¿Las políticas, planes y programas que promueve la institución tienen en cuenta e incorporan las distintas necesidades de hombres y mujeres?						
		59. ¿La planificación de políticas, planes y programas de la institución tiene incorporados resultados de género?						
	Sistemas de seguimiento y evaluación	60. ¿La institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del trabajo que realiza?						
		61. ¿Los sistemas de seguimiento y evaluación tienen incorporado el enfoque de género?						
		62. ¿Incluyen éstos indicadores de género?						
	Sistemas de gestión del conocimiento	63. ¿Tienen prácticas concretas de transferencia del conocimiento y del aprendizaje (sistematización de experiencias, detección de buenas prácticas, comunidades de práctica y aprendizaje, etc.)?						
		64. ¿Se recogen y sistematizan aprendizajes institucionales relacionados con la igualdad de género?						
	Coherencia con marco jurídico nacional e internacional	65. ¿Las políticas/leyes son acordes con las legislaciones nacionales e internacionales relativas al género?						
		66. ¿Incorporan éstas las recomendaciones de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer?						
MEDIA CAPACIDADES 4								
5. Capacidad para el establecimiento de alianzas y agendas	Liderazgo para promover la agenda de igualdad fuera de la institución	67. ¿La institución asume una política de coordinación y articulación con otros actores en temas de igualdad?						
		68. ¿La institución realiza acciones que favorezcan ampliar la agenda de la igualdad de género fuera de la institución?						
		69. ¿La institución tiene una estrategia de comunicación externa en la que informe y promueva la igualdad de género?						
	Mecanismos de coordinación y participación para la igualdad de género	70. ¿Existen recursos humanos/económicos destinados a la articulación y coordinación en esta materia?						
		71. ¿La institución participa en espacios de intercambio/redes en el ámbito nacional e internacional?						
		72. ¿La institución cuenta con canales establecidos para la participación?						
	Acuerdos y alianzas interinstitucionales	73. ¿Conoce el personal de las instituciones, incluida la gerencia, lo que hacen sus pares en materia de igualdad de género?						
		74. ¿La institución cuenta con trabajos conjuntos con otras instituciones del mismo poder del Estado?						
		75. ¿En qué medida se promueven acuerdos para el tratamiento de temáticas de género?						
		76. ¿La institución cuenta con trabajos conjuntos con otras instituciones de los otros poderes del Estado?						
		77. ¿En qué medida se promueven acuerdos con éstas para el tratamiento de temáticas de género?						

	Acuerdos y alianzas con sociedad civil	78. ¿Son consultadas las organizaciones de la sociedad civil para la confección de las políticas?							
		79. ¿Existen canales/espacios de diálogo/participación con actores de la sociedad civil de definición de políticas de igualdad?							
		80. ¿Funcionan los canales empleados para convocar a los actores sociales?							
		81. ¿Los espacios generados son plurales y representativos?							
		82. ¿Las políticas de la institución incorporan los acuerdos alcanzados y las demandas de la sociedad civil?							
MEDIA CAPACIDADES 5									
6. Capacidades para la rendición de cuentas y la transparencia	Legislación sobre rendición de cuentas y transparencia	83. ¿Existe legislación sobre rendición de cuentas?							
		84. ¿Existe legislación sobre acceso a la información generada por la institución?							
		85. ¿Tiene esta última algún factor limitante en el acceso?							
	Recursos existentes para la rendición de cuentas	86. ¿Los canales habilitados para la rendición de cuentas y la transparencia están dotados y presupuestados?							
		Mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en igualdad de género	87. ¿La institución cuenta con un sistema propio de rendición de cuentas dirigido a la ciudadanía que incluya lo realizado en cuestiones de género?						
	88. ¿Existen informes sobre los procesos de rendición de cuentas donde se indica cómo contribuye la institución al logro de la igualdad de género?								
	89. ¿Existen datos e informes sobre el acceso a la información institucional por parte de la ciudadanía?								
	MEDIA CAPACIDADES 6								
	MEDIA CAPACIDADES TOTAL								

b. Diagnóstico cualitativo

Una vez aplicado el *ranking* de capacidades, veremos que algunas son muy fuertes en la institución y que incluso pueden ser calificadas como buenas prácticas; nos referimos a las capacidades calificadas con 5 o nivel muy alto. Y otras, las calificadas con 1, visibilizan una situación de bastante gravedad en cuanto a las capacidades institucionales que, obviamente, es necesario trabajar. Sin embargo, existe un espacio intermedio un poco más difuso de todas aquellas capacidades calificadas con 2, 3 y 4 que requieren mayor análisis. Por tanto, nos interesará conocer aspectos más cualitativos sobre el estado de las mismas. La aplicación de otras técnicas diagnósticas nos permitirá profundizar en la situación de las mismas y en aquellos aspectos que posibilitan o dificultan el desarrollo de capacidades, obteniendo así información muy valiosa a la hora de pensar en las acciones para mejorar la instalación de capacidades.

Para ello, puede ser muy útil e interesante catalogar las capacidades en función del estado detectado en el diagnóstico e indagar sobre las causas de esa situación. Esto nos permitirá hacer una primera aproximación a las soluciones propuestas por las personas entrevistadas, a los problemas, que nos servirá de base a la hora de elaborar el plan. El semáforo de capacidades nos permite identificar con claridad, en verde (calificadas con 5), aquéllas que están siendo desarrolladas y aplicadas efectivamente; en amarillo (calificadas con 2, 3 y 4), aquéllas donde hay una aplicación incipiente y en proceso; y en rojo (calificadas con 1), las capacidades que están pendientes de desarrollar. Los resultados de la aplicación del *ranking* de capacidades pueden alimentar, inicialmente, la matriz del semáforo.

SEMÁFORO DE LAS CAPACIDADES			
Capacidades para contar con un equipo humano competente			
Aspecto identificado	Estado	¿Por qué?	¿Cómo mejorar?
<ul style="list-style-type: none"> – Capacitación del personal – Liderazgo plural/organizacional 	Rojo (Nivel muy bajo en el <i>ranking</i> . Calificación 1)	<ul style="list-style-type: none"> • No se considera importante por parte de la gerencia ni por parte del personal no especializado • Escasos recursos • No se reconoce la necesidad de la especialización • La concepción asumida por la plantilla es que basta un pequeño equipo de personas capacitadas para hacer mainstreaming de género • No se asume la responsabilidad compartida que implica la transversalidad de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña interna de capacitación y sensibilización en género • Creación de sistemas de incentivos para la capacitación • Realizar una campaña interna de comunicación sobre la importancia de trabajar el género en la institución. Cada mes puede ser elegida una de las acciones que realiza ésta y comparar los resultados al realizarla con enfoque de género o sin incorporarlo
<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia sensibilizada, aunque escasamente formada 	Amarillo (Niveles medio o bajo en el <i>ranking</i> . Calificación 2, 3 y 4)	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia ha sido sensibilizada previamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de la gerencia
<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo del área de género 	Verde (Nivel muy alto en el <i>ranking</i> . Calificación 5)	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia sensibilizada ha puesto en valor el área de género • Las personas que la integran están capacitadas y tienen amplia experiencia • Nueva ley nacional aumenta estatus de las áreas de género institucionalizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • La sensibilización de la gerencia debe repercutir en medidas concretas, que sean institucionalizadas para que puedan ser permanentes. • El área de género debe ser incorporada a la toma de decisiones en cuanto a igualdad de género se refiere

Fuente: (PNUD, 2011e), (en proceso de publicación).

Esta primera aproximación debería ser complementada con la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas diagnósticas cualitativas y la revisión documental. Veamos cómo hacerlo. El objetivo es dirigir la mirada de la institución hacia los temas definidos como importantes para el desarrollo de la estrategia de mainstreaming y el logro de la igualdad de género.

Para ello, se puede:

- Plantear una batería de preguntas referidas a los temas que aparecen en los diferentes cuadrantes del **marco de análisis institucional desde la perspectiva de género** para buscar respuestas colectivas a estos temas. (Ver anexos).
- Enmarcar aquellas áreas temáticas sobre las que es de interés profundizar, y definir que técnicas cualitativas de *levantamiento de información* se utilizarán en cada caso.

Tabla 6. METODOLOGÍA PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN APLICANDO EL MARCO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

	Misión	Estructura	Personas
Técnico	C1: Políticas <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Entrevistas • Grupos focales 	C4: Tareas y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas 	C7: Expertise <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas
Político	C2: Influencias <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas 	C5: Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Grupos focales 	C8: Margen de maniobra <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Grupos focales
Cultural	C3: Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales 	C6: Comunicación y aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • Talleres 	C9: Actitudes <ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales • Entrevistas • Cuestionario

En este paso, se seleccionan las técnicas que han de utilizarse en función de lo que queremos conocer y en la oportunidad de implementarlas. En este sentido, hay que tener siempre muy presente la necesidad de apropiación de lo que surja en el diagnóstico, por lo que la dimensión participativa de las técnicas debe ser valorada. En el siguiente cuadro, describimos algunas de las técnicas que pueden ser utilizadas en el proceso:

La encuesta es una herramienta de recogida de datos de opinión, cuya aplicación tiene dos puntos fuertes fundamentales: por un lado, se puede hacer a un número amplio de personas y, por otro, sus resultados se pueden procesar de una forma relativamente sencilla, dando como resultado porcentajes que dan visibilidad a aquellos aspectos significativos que queramos destacar. Así, utilizar esta técnica nos puede ser de utilidad para tener un primer panorama sobre el conocimiento y actitud ante la igualdad de género en la organización o institución que quiere desarrollar sus capacidades

La entrevista. Aunque existen muchos tipos de entrevistas aplicadas a la investigación social, en líneas generales, consiste en la conversación programada entre dos o más personas, conducida por una persona entrevistadora con base en un guión de preguntas o cuestionario. En este punto, recomendamos adaptar los guiones de entrevista a cada persona que se entreviste, según su puesto y perfil en la institución. En general, lo característico de esta técnica frente a las otras es que permite trabajar de forma sencilla, tanto



en cuanto a su preparación como respecto al análisis de las respuestas, pero también en profundidad, los temas que queremos abordar

El grupo focal es una técnica más compleja de investigación social consistente en la conversación, dirigida por una persona conductora, de un grupo limitado de personas representativas (entre ocho y doce) respecto a los temas que se quieren abordar. Es más compleja porque, por un lado, necesita de una persona profesional que la dirija y, por otro, porque el procesamiento de la información requiere de habilidades de análisis discursivo. Si se tiene la opción de contar con personas con experiencia, esta técnica permitirá trabajar en profundidad los nudos del mainstreaming de género señalados anteriormente. La participación de las personas en un grupo de estas características permite descubrir tendencias, conflictos, pero también construir consensos

El taller es una técnica muy utilizada en la investigación de carácter participativo, que permite conjugar diferentes objetivos y da cabida a la innovación a la hora de trabajar con grupos de personas. Para poderla aprovechar en toda su potencialidad, requiere definir los objetivos del mismo de forma muy precisa, así como las dinámicas y herramientas que se han de utilizar para conseguir esos objetivos. La propuesta que hacemos para nuestro viaje es poder utilizarla lo máximo posible para las validaciones del diagnóstico y del plan de capacidades, para la elaboración del *ranking* de capacidades e incluso para la profundización sobre los resultados del cuestionario inicial sobre las actitudes y conocimientos sobre la igualdad de género.

Es el momento de aplicar el conjunto de técnicas seleccionadas para realizar el diagnóstico, las cuales permitirán complementar la necesidad de información con la apertura de espacios de reflexión individual y colectiva que puedan potenciar una mayor apropiación del proceso.

Otro elemento fundamental que debemos manejar en el diagnóstico cualitativo es el de los factores de oportunidad y riesgo que influyen en la implementación del mainstreaming de género y a los que, generalmente, en el caso de los riesgos, no se puede controlar, aunque, quizá sí, neutralizar. Los **riesgos** son eventos o incidencias potenciales más allá del control de la institución que podrían afectar adversamente al logro de resultados de la estrategia. Por el contrario, las **oportunidades** son eventos o incidencias que podrían potenciar o promover el logro de los resultados. Para identificarlos, puede ser útil realizar un análisis basado en un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en el que se visibilicen amenazas y oportunidades que tengan influencia sobre la institución. Así, una crisis económica regional y un recorte de presupuesto pueden ser factores de riesgo externos e internos, respectivamente; de la misma manera, la ratificación de un protocolo de derechos de las mujeres en el ámbito internacional o la creación de un sistema de medición del desempeño por competencias en el ámbito de la institución pueden ser factores de oportunidad externos e internos, respectivamente. Este análisis de factores será tenido en cuenta tanto en el diagnóstico como a la hora de elaborar el plan, como veremos más adelante.



Cuando se elabore el plan de diagnóstico, es necesario ser estratégicas en la utilización de técnicas y en su aplicación de cara a optimizar esfuerzos y no saturar a las personas haciéndolas pasar una y otra vez por cuestionarios, encuestas, entrevistas, grupos focales... Una opción puede ser trabajar con muestras en aquellas técnicas que sea necesario aplicar a un número considerable de personas

c. Revisión documental

Si bien desde el inicio del proceso se llevará a cabo una recolección de datos significativos y, por tanto, se hará en paralelo con otras fases, por claridad metodológica incluimos este paso en el diagnóstico, ya que es el momento de hacer un mayor esfuerzo tanto para la recogida de información como para su análisis.

Así, en este momento, se analizan en profundidad los planes, los proyectos y los programas de la entidad, así como su marco regulatorio. El objetivo es conocer el alcance, hasta la fecha, de la aplicación de la transversalidad de género en la institución, de qué forma y desde qué bases conceptuales lo han hecho y con qué marco regulador han contado para hacerlo. Asimismo, se debe poner especial énfasis en los informes de evaluación de su acción para conocer, por un lado, la forma en que han incorporado el género a esta tarea, pero sobre todo para conocer qué resultados ha dado.

Como señalábamos, esta fase se realizará en paralelo a la del trabajo de campo, de tal forma que se puedan retroalimentar: los insumos que el trabajo de campo vaya arrojando permitirán interpretar de una forma más certera la revisión documental; y, al revés, la revisión permitirá precisar los cuestionarios y guiones planteados para las técnicas aplicadas en el campo.

Paso 8. ANALIZAR LA INFORMACIÓN

Una vez finalizada la aplicación de técnicas, el equipo externo o interno de trabajo debe proceder a su análisis, y para ello es necesario considerar una serie de elementos:

- Probablemente, a lo largo de la recolección de información para el diagnóstico, encontraremos opiniones y visiones diferentes con respecto a los temas planteados. Todas ellas deben ser contempladas en el diagnóstico por ser representativas de una determinada postura dentro de la institución y significativas a la hora de indagar sobre sus causas.
- Combinar resultados cuantitativos con cualitativos puede ser una buena opción. Los datos cuantitativos aportan mucha visibilidad a ciertos temas, por lo que son útiles para sensibilizar sobre una realidad; mientras que lo cualitativo aporta los matices, los “cómo”, los “porqués” de una situación, por lo que, consideramos, siempre es necesario contrastar lo cuantitativo.
- Un vez más, insistimos en la atención que requiere la confidencialidad que se ha de aplicar en el proceso. Si no queremos llevarnos sorpresas en la reacción de las personas al verse reflejadas a través de sus opiniones en el informe de diagnóstico, es el momento de valorarlo y ver cómo se incorporan las que pueden ser más polémicas.

El uso de algunas herramientas va a sernos útil para procesar y sintetizar la información surgida del diagnóstico. Nos referimos, especialmente, a la matriz de factores de riesgo y la matriz de avances.

En primer lugar, podemos utilizar los factores de riesgo o amenaza y oportunidades surgidos de la aplicación del DAFO y analizarlos en función de elementos significativos que queramos trabajar. Algunas autoras (PNUD, 2008) plantean la importancia de realizar una priorización de los factores de riesgo y oportunidad que surgen del análisis DAFO. Es decir, que no bastaría sólo con listarlos, sino que habría que identificar cuáles pueden ser más importantes en relación con la aplicación del mainstreaming de género. El ejercicio de priorización puede ser parte de un ejercicio colectivo con los niveles de toma de decisiones de la institución.



Factores de riesgo o amenaza en orden de prioridad	¿Cómo puede afectar al proceso de mainstreaming de género?
1. Cambio electoral	<ul style="list-style-type: none"> – Movilidad del personal, incluidos gerencia y personal cualificado – Meses de paralización de los programas – Finalización de programas “volver a empezar los procesos”
2. Crisis económica	<ul style="list-style-type: none"> – Reducción severa del presupuesto para programas – Reducción del personal – Pretexto para reducir las posibilidades de trabajar por la igualdad de género

Otra herramienta útil es la matriz de avances y brechas en relación con las capacidades que nos permite volcar la información recogida respecto a las capacidades después de la aplicación del *ranking* de capacidades y de las técnicas cualitativas.

Capacidades	Avances	Brechas
Capacidades para contar con un equipo humano competente	<ul style="list-style-type: none"> – Participación creciente de parte del personal en cursos de formación de género externos a la institución – Nueva gerencia sensibilizada – En el último año, se han incrementado en un 20% los recursos dedicados a la igualdad de género – Reciente liderazgo del área de género, materializado en la inclusión de procedimientos para incorporar la perspectiva de género y la formación de grupos de trabajo con el resto de áreas 	<ul style="list-style-type: none"> – Personal capacitado representa un 4% de la plantilla – Escasos recursos destinados a la capacitación. No hay capacitación interna de género – Mucha movilidad del personal. Personas capacitadas en género han salido de la institución en el último año – Resistencias del personal más antiguo en la institución a la perspectiva de género. No ha habido una política de sensibilización activa del personal – La mayor parte del personal no aplica los procedimientos de inclusión de la perspectiva de género

No olvidemos que en esta etapa diagnóstica es probable que se generen un conjunto de resistencias individuales e institucionales a la hora de abordar la existencia de desigualdades de género dentro de la institución o en el momento de enfrentar las responsabilidades institucionales en cuanto al mainstreaming de género en los productos y servicios que desarrolla. No olvidemos que estamos visibilizando, entre otras cosas, la “generización” que ha permanecido oculta y naturalizada durante mucho tiempo. Es posible hablar incluso de una agenda escondida de resistencias burocráticas.



CRONOGRAMA IDEAL

Los pasos de la segunda estación pueden completarse en un período de dos meses aproximadamente, en un proceso de levantamiento de información continuo y exhaustivo

Agenda escondida de resistencias burocráticas

Negación: basada en la negación absoluta de la existencia de la discriminación o de sesgos o brechas de género

Inversión: se responsabiliza de la exclusión a las propias mujeres

Dilución: se admite la existencia de ciertas brechas, pero se niega que haya una razón vinculada a la discriminación de los hombres contra las mujeres o las niñas

Selección: preferir programas o políticas que pongan énfasis en el bienestar, donde las cuestiones de género son omitidas en la selección

Subversión: tomar en cuenta las cuestiones de género de tal forma que no signifiquen mayores progresos

Fuente: (FLACSO, 2011).

Paso 9. ELABORAR EL INFORME DEL DIAGNÓSTICO Y VALIDAR

Una vez analizada la información, se ha de proceder a la **elaboración del informe**. No es conveniente hacer informes demasiado extensos, ya que dificultan la lectura. Es recomendable, por el contrario, redactarlos de forma sintética y con un lenguaje claro y preciso. Incluso, en algunas ocasiones, se puede llegar a hacer un informe donde se recoja la mayor parte de la información y otro que sea un resumen ejecutivo, que se pueda repartir entre el personal de la institución e incluso fuera de ésta si se considera apropiado.

Para la elaboración del informe, proponemos agrupar la información en torno a cinco bloques: 1) una introducción donde se enmarque institucionalmente el proceso; 2) una justificación del porqué o los porqués de la realización de un diagnóstico de capacidades; 3) un resumen de la metodología utilizada; 4) los resultados del diagnóstico, y 5) una síntesis con los principales hallazgos encontrados. Además, el informe puede ir acompañado con anexos en los que se incorporen los guiones de entrevistas, matrices utilizadas, etc.

Tan importante como las etapas anteriores, es la **validación del diagnóstico** con las personas involucradas. Ésta cumple con dos funciones: por un lado, permite apropiarse institucionalmente de lo que ha surgido en el proceso de diagnóstico, de tal forma que se evite verlo como algo que se ha hecho externamente y a lo que no sentirse vinculado; y, por otro, cumple con la función de punto de partida para el plan de acción que desarrolle la entidad para la evolución de capacidades. En este sentido, el proceso de validación se convertirá en uno de negociación, pudiendo modificarse, matizarse en algunas de sus partes. La pericia y experiencia del equipo facilitador determinará hasta dónde se puede llegar en esas negociaciones, de tal forma que no queden invisibilizados aspectos clave para la transversalidad de género. El tipo de institución con el que se trabaje determinará la forma en que el diagnóstico pueda ser informado y validado por toda la plantilla.



Recordemos que es muy importante realizar alguna actividad de difusión externa (con otras instituciones) para mostrar algunos aprendizajes y adelantar avances en el proceso de definición del plan. Todo ello dará mayor legitimidad al proceso



Una vez realizado el diagnóstico en el que han sido identificadas las capacidades en las que estamos mejor y peor y los porqués de esas situaciones, es la hora de abordar lo que vamos a hacer para desarrollar algunas capacidades y potenciar otras. Algunos consejos previos:



- Manejemos toda la información elaborada previamente para construir nuestro plan. Los factores de amenaza/riesgo y oportunidades identificados en el diagnóstico deben ser tenidos en cuenta a la hora de planificar.
- Antes de abordar el plan, definamos el período de aplicación del mismo. Recomendamos que sea de, por lo menos, dos años.
- Intentemos ser realistas. Pensemos en priorizar determinadas capacidades sobre otras, plasmándolo en los objetivos del plan. En este sentido, también podemos utilizar conceptos como el corto y medio plazo para planificar por fases y hacer el plan más sostenible.
- Cuanto más participativo lo hagamos, más posibilidades tendrá de estar legitimado y ser aplicado a través de un esfuerzo colectivo y, de esta forma, no convertirse en un plan que viene de la dirección de la institución o del área de género.

Paso 10. DEFINIR EL PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Elaborar los objetivos del plan es una forma adecuada de comenzar su diseño y planificación. Y en este sentido, puede ser el momento de incluir la revisión del concepto de mainstreaming y que el propio comité/equipo técnico haga suya una definición de tal forma que la comprenda y se apropie de ella.

Es importante utilizar toda la información identificada en la fase de diagnóstico y la de análisis tanto en la definición de los problemas como en las propuestas de mejoras y soluciones. Todo ello será de mucha utilidad para comenzar a diseñar nuestro plan de desarrollo de capacidades. El análisis de la información nos debe permitir identificar fácilmente los resultados que queremos lograr en términos de impactos, efectos y productos, así como las acciones que se desarrollarán para el logro de esos resultados, el resultado general que ha de conseguirse y algunas de las metas que tenemos que alcanzar para obtener el resultado.

A la hora de formular los resultados y las metas, debemos tener presente aquellos desafíos para la aplicación de la estrategia de mainstreaming planteados al comienzo de esta propuesta, junto con otros que hayan podido surgir. Para ello, podemos responder a las siguientes preguntas en relación con los resultados:

- ¿Cuáles pueden coadyuvar en mayor medida a la sostenibilidad de los avances?
- ¿De qué manera integran la necesidad de articulación con otros actores tanto internos como externos?
- ¿Se contribuye con los resultados esperados al fortalecimiento de la trama para la igualdad?
- ¿En qué medida se enfoca el plan a la obtención de resultados y a la evaluación de su cumplimiento?
- ¿Las acciones que emprendemos favorecen un liderazgo comprometido de cada uno de los actores del proceso?
- ¿Cómo promueve el plan de desarrollo de capacidades el aprendizaje y la gestión del conocimiento en el ámbito individual y organizacional?

Un segundo paso, y en un plano más operativo, sería determinar las actividades que lo harán posible en cada meta, junto al tiempo de ejecución adjudicado, las personas o departamentos responsables de hacerlo y los recursos necesarios (económicos y humanos).

Retomemos el ejemplo desarrollado en la estación anterior en relación con el área de capacidades número 2: contar con un equipo humano competente. En ese ejemplo, veíamos que la institución había salido mal calificada, especialmente, en dos aspectos dentro de esta área de capacidad: la capacitación del personal y el liderazgo plural/organizacional. El análisis nos había permitido identificar algunas de las principales brechas en esta área:

- El personal capacitado representa un 4% de la plantilla.
- Hay escasos recursos destinados a la capacitación. No hay capacitación interna de género.
- Mucha movilidad del personal. Personas capacitadas en género han salido de la institución en el último año.
- Hay resistencias del personal más antiguo en la institución a la perspectiva de género.
- No ha habido una política de sensibilización activa del personal.
- La mayor parte del personal no aplica los procedimientos de inclusión de la perspectiva de género.

Veamos a continuación una matriz de planificación que trata de ejemplificar el proceso de elaboración del plan identificando el resultado que se espera alcanzar, metas anuales, indicadores, responsables, temporalización y recursos.



Capacidades	Metas	Principales actividades	Responsables	Tiempo de ejecución			Recursos	Fuentes de verificación
				Año 1	Año 2	Año 3		
<p>Resultado 1: La institución cuenta con un equipo humano competente para la implementación de la estrategia del mainstreaming de género</p> <p>Línea de base: Se realizan periódicamente capacitaciones básicas sobre igualdad de género No hay personal especializado en el tema</p> <p>Indicadores: - Número de personas contratadas siguiendo los nuevos criterios definidos en torno al conocimiento sobre igualdad de género - La nueva estrategia de capacitación incorpora resultados e indicadores de género - Aumento de personal formado en género en un 10% - Las personas son capaces de entender y explicar qué tiene que ver la igualdad de género con su trabajo - Incremento en un 20% de recursos dedicados a la capacitación para la igualdad de género - El personal de la institución es capaz de identificar formas de integrar la igualdad de género en su trabajo</p>	<p>Metas año 1: - Nuevas contrataciones incluyen como criterio reconocimiento y conocimiento sobre la igualdad de género - Campaña de sensibilización interna en materia de igualdad de género aplicada en toda la institución</p> <p>Metas año 2: - Estrategia de capacitación institucional creada, donde se incluye de forma transversal el género - Capacitación interna obligatoria y externa facilitada, contando el 50% como jornada laboral</p> <p>Metas año 3: - Acuerdo firmado con función pública para incorporar personal de carrera en la institución - "X%" de la capacitación realizada es específica de género</p>	<p>1.1. Revisión de los criterios de contratación, añadiendo el de la actitud y conocimiento de género 1.2. Información a la plantilla de los nuevos criterios de contratación 1.3. Elaboración de una campaña de sensibilización interna sobre igualdad de género 1.4. Contratación de personal con conocimientos especializados en género requeridos para aplicar el mainstreaming 1.5. Desarrollo de una estrategia de capacitación para toda la institución con perspectiva de género 1.6. Identificación de recursos y agentes de apoyo para llevarla a cabo 1.7. Firma de acuerdos de colaboración con mecanismo de las mujeres y agencias donantes</p>	<p>- Dirección de recursos humanos - Dirección área de género</p>	<p>Año 1</p>	<p>Año 2</p>	<p>Año 3</p>	<p>0 \$ Personal de recursos humanos y del área de género</p> <p>15.000 \$ primer año 30.000 \$ segundo año</p>	<p>- Documento de criterios de contratación - Actas de actividades informativas sobre los nuevos criterios de contratación - Porcentaje de presupuesto institucional dedicado a la estrategia de capacitación institucional - Número de resultados e indicadores relacionados con la igualdad de género</p>



La matriz de planificación puede ser completada con otra que permita incorporar las amenazas y riesgos previstos en el diagnóstico.

Factores de riesgo	Medidas de reducción de riesgos	Tiempo de ejecución	Recursos
Cambio electoral	<ul style="list-style-type: none"> – Sistematización de los programas – Actividades de traspaso con el nuevo equipo 	Antes de que se produzca el cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Responsables de programas – Área de género y responsables de área
Crisis económica. Reducción severa del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> – Negociar para mantener compromisos – Buscar nuevas fuentes de financiación 	Todo el año	Área de género

Los resultados de los planes de desarrollo de capacidades deben basarse en una visión clara de lo que se pretende lograr, tratando de evitar redacciones vagas que se refieran a “mejorar, fortalecer, incrementar o aumentar las capacidades”. Del mismo modo, la medida del cambio y la transformación deben basarse en evidencias claras de las modificaciones reales que se relacionan con el programa de desarrollo más que con anécdotas o medidas de la culminación de actividades de capacitación, adquisición de herramientas o aumento del personal.

Los cambios identificados e impulsados por los procesos de desarrollo de capacidades pueden medirse en tres niveles:

- Impacto: un cambio en la vida de las personas.
- Efecto: variaciones en el desempeño, la estabilidad o la adaptabilidad de las instituciones.
- Producto: un bien producido o un servicio prestado.

Obviamente, los niveles están vinculados como en una cadena. Notaremos avances considerables en el logro de la igualdad de género si conseguimos impulsar cambios importantes en las capacidades institucionales. Cuanto más fortalecidas estén las instituciones, más capaces serán de cumplir con el mandato de mainstreaming de género.

¿Cómo sabremos que se está avanzando en el logro de los resultados planificados?

Tan importante como realizar una buena lectura del diagnóstico para ajustar y precisar el plan hacia el desarrollo de capacidades, temporalizar éste y presupuestarlo y adjudicar responsables para cada actividad, es el establecimiento de buenos indicadores que permitan medir la obtención de resultados esperados.



Los **productos** son los bienes de capital y servicios que se obtienen de las intervenciones de desarrollo. Son resultados de desarrollo a corto plazo generados por los proyectos y otras actividades. Se deben alcanzar con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico

Los **efectos** son resultados de desarrollo a medio plazo obtenidos mediante la entrega de productos y las contribuciones de varios asociados y no asociados. Los efectos proporcionan una visión clara de lo que ha cambiado o cambiará globalmente o en una región en particular, un país o una comunidad en un plazo de tiempo determinado

Los **impactos** hacen referencia a los cambios intencionados o reales en el desarrollo humano en términos de bienestar de la gente. Implican mejoras en la vida de las personas. El impacto se refiere a los cambios de “conjunto” que se buscan y representa el objetivo subyacente del trabajo de desarrollo

(PNUD, 2009c)



Claves para la elaboración de indicadores

- Pocos pero precisos.
- Diversos. Se pueden combinar cuantitativos (porcentaje de...) y cualitativos (grado de...).
- Consensuados.
- Medibles y pertinentes en relación con el resultado.
- Van acompañados de sus medios de verificación, evidencias que nos permiten medir los indicadores.

Paso 11. DEFINIR LOS MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Es decir, definir quién supervisará todo el proceso de aplicación y quiénes serán las y los responsables de cada una de las actividades y en cuánto tiempo deben ser ejecutadas. El plan debe contener cómo y cuándo se realizará el seguimiento del proceso de aplicación y cómo y cuándo se hará la evaluación.

Por tanto, una vez realizadas las actividades de procesamiento de la información recolectada, y formulados los resultados, se deberán definir los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan retroalimentar la puesta en marcha del plan, garantizar su cumplimiento, mejorarlo, así como valorar y evaluar sus resultados. Todo ello, se plasmará en un documento que contendrá todo el plan de desarrollo de capacidades.

a. Creación de un *equipo de coordinación de la implementación del plan*.

b. Definición de un *plan de seguimiento y evaluación y asignación de un punto focal para el seguimiento*. El plan de seguimiento y evaluación se centra en el cumplimiento de los productos y efectos y es supervisado por la persona designada como punto focal. El plan de seguimiento y evaluación involucra decisiones estratégicas y selectivas por parte de la gerencia y el personal, sobre qué debe evaluarse y cuándo. Posteriormente, la institución utiliza el plan para asegurar que las actividades de planificación del seguimiento y las evaluaciones siguen su curso correcto. El plan debería esclarecer los siguientes puntos:

- ¿Qué se va a monitorear y evaluar?
- ¿Quién es el responsable de las actividades de seguimiento y evaluación?
- ¿En qué momento se planea llevar a cabo las actividades de seguimiento y evaluación?
- ¿Cómo se van a llevar a cabo dichas actividades y que metodología se utilizará?
- ¿Qué recursos son necesarios y de dónde proceden?

Por último, sugerimos tener en cuenta dos recomendaciones clave para dar legitimidad al proceso, garantizar un mayor compromiso y favorecer la implementación del plan:

- Hacer un ejercicio de **integración del plan de desarrollo de capacidades en el marco de los objetivos y del plan operativo institucional**, de tal forma que no sea visto como un plan paralelo o un trabajo doble.
- **Someter el plan de desarrollo de capacidades a la aprobación de las autoridades** para que se convierta en un documento institucional.

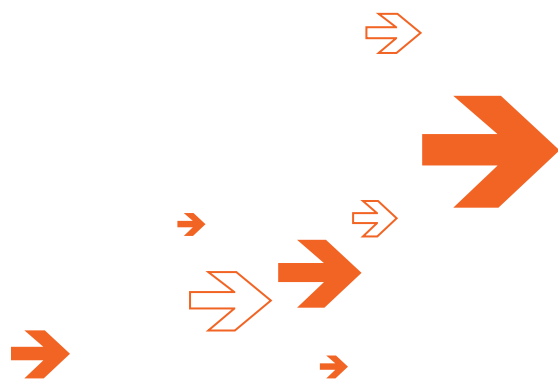


CRONOGRAMA IDEAL

La elaboración de la estrategia de desarrollo de capacidades puede tardar aproximadamente un mes, siempre y cuando hayamos realizado un buen diagnóstico. Es muy importante contar con la participación de diferentes actores en la elaboración y validación de la estrategia



Muchos de los procesos que se emprenden para fortalecer las capacidades para el mainstreaming de género son abandonados entre las estaciones 3 y 5. En algunos casos, se desarrolla un plan de acciones que se pone en marcha, en mayor o menor medida, pero al que luego no se le da seguimiento ni mucho menos evaluación. Esto tiene múltiples efectos negativos: desvaloriza el proceso, se pierde el rumbo, desmotiva al personal y, sobre todo, nos hace incapaces de saber si lo realizado ha tenido un efecto positivo sobre las metas de igualdad propuestas. Por ello, los compromisos que se adopten antes de emprenderlo incidirán mucho sobre estas dos últimas estaciones



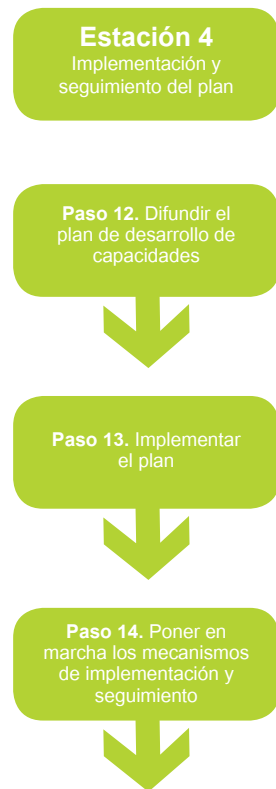
ESTACIÓN 4 Implementación y seguimiento del plan



Ya hemos recorrido una buena parte del camino y entramos en una etapa muy importante. Como hemos señalado con anterioridad, a partir de este momento nos jugamos mucho para que todo el proceso pueda concluir satisfactoriamente. Muchos de los planes mueren de éxito una vez finalizada su redacción: a veces, terminan sus días en un cajón o gaveta; a veces, se malogran por una mala gestión de su aplicación y, en otras ocasiones, porque no somos capaces de evaluar el cumplimiento de sus resultados.

Por tanto, pongámonos manos a la obra: es el momento de hacer realidad las propuestas contempladas en el plan. Si ésta se ha hecho de forma correcta, cada acción estará claramente delineada, tendrá una persona o grupo de personas responsables de ejecutarla, unos RR. HH y materiales asignados y un mecanismo de seguimiento del plan.

Sin embargo, es conveniente recordar que los contextos en que se diseñó el plan pueden haber sufrido cambios o puede que, simplemente, alguna de las acciones puestas en marcha no esté dando los resultados esperados. Son los imprevistos del viaje y son una parte más del proceso. Pero para hacerles frente, es necesario estar preparados y tener capacidad de respuesta. Contar con buenos mecanismos de seguimiento del desarrollo del plan nos ayuda a estar prevenidas, detectando lo que no está saliendo como se esperaba y planteando alternativas. Apuntamos a continuación algunos elementos que suelen dificultar el proceso y algunas propuestas para superarlos.



No olvidemos que en esta etapa es fundamental:

- Fortalecer el equipo institucional de género
- Capacitar al conjunto de la institución en transversalidad de género

Obstáculos con los que nos podemos encontrar durante la implementación del plan	Vías de superación
Escasa apropiación del proceso	<ul style="list-style-type: none"> – Garantizar una mayor participación e implicación en la definición del proceso – Estrategia de comunicación y difusión que haga atractivo el proceso y los resultados que se obtengan – Definir mecanismos de rendición de cuentas interna y externa
Cambios de gerencia	<ul style="list-style-type: none"> – Aprobación institucional de la estrategia de desarrollo – Firma de la carta acuerdo con el compromiso de la institución – Articulación con otros actores institucionales y de la sociedad civil que garanticen la permanencia en el proceso – Articulación interna de los programas y de los equipos de trabajo dentro de la propia institución – Claridad de los procedimientos y mecanismos de transversalidad de género
Recortes presupuestarios	<ul style="list-style-type: none"> – Asignación de recursos para la implementación del plan de desarrollo aprobados institucionalmente
Resistencias a los cambios que conlleva el plan	<ul style="list-style-type: none"> – Garantizar una mayor participación e implicación en la definición del proceso – Campañas de sensibilización interna – Estrategia de comunicación y difusión que hagan atractivo el proceso y los resultados que se obtengan – Promoción de agentes de cambio
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> – Estrategias de permanencia del personal (incentivos, carrera funcional, etc.) – Herramientas para el aprendizaje organizacional – Información sobre el proceso de desarrollo del plan de manera permanente – Inducción al nuevo personal

A continuación, señalamos algunos pasos que han de seguirse que pueden ayudar tanto en la implementación como en el seguimiento de la misma:

Paso 12. DIFUNDIR EL PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

La difusión del plan debe realizarse, en primer lugar, **a toda la plantilla**, tanto si está como si no está contemplado en el mismo. De esta forma, contribuirá, por un lado, a visibilizar el plan y, por otro lado, iniciará el camino de la rendición de cuentas en el ámbito interno y externo, lo que puede contribuir de forma muy positiva al cumplimiento íntegro del mismo. Por otro lado, es conveniente y recomendable que también se realice la **difusión hacia fuera de la institución** y con actores importantes del entramado público para la igualdad. De este modo, la visibilidad que pueda alcanzar de forma externa redundará en una imagen de la institución de eficacia, transparencia y compromiso.

No debemos olvidar que el proceso de difusión de información en torno al plan se debe realizar de forma periódica y permanente, no basta con hacerlo sólo al inicio del proceso.

Paso 13. IMPLEMENTAR EL PLAN

Éste es el paso más esperado, para el que nos hemos preparado durante largo tiempo. Por fin contamos con un plan de desarrollo de capacidades para el mainstreaming, y ha llegado la hora de ponerlo en práctica.



No obstante, el camino no será fácil. Como se indicó en el diagnóstico, puede existir una agenda escondida de resistencias burocráticas (FLACSO, 2011:79) que dificulten el desarrollo. Hay que estar preparados para identificarlas y plantear estrategias para reducirlas o eliminarlas. Veamos a continuación cuáles de esas resistencias se manifiestan con mayor frecuencia en esta etapa del proceso:

Agenda escondida de resistencias burocráticas

Archivar: se trata de posponer, olvidar o detener las acciones, las cuales “se guardan en un cajón o gaveta”

Retórica: verbalización entusiasta de la iniciativa, sin consecuencias concretas

Compartimentalización: asignar el tema a una oficina, departamento o área que carece de conexión o influencia

Simbolización: poner en un puesto determinado a una mujer como prueba de que los asuntos de género se toman en cuenta y las mujeres son consultadas

Investigación: se invoca la necesidad de conocer más y mejor el problema antes de decidir

Invalidación: se invalidan los procesos metodológicos y técnicos por considerarse muy complejos o demasiado caros de realizar

Fuente: (FLACSO, 2011).

Para enfrentar todas estas resistencias, se requiere de estrategias específicas para cada caso. No obstante, en términos generales, se puede decir que harán falta, cuando menos, estadísticas que muestren la existencia de brechas de género, documentación sobre los procesos de discriminación y sus consecuencias en las personas y en los resultados de desarrollo, convertir a las mujeres “símbolo” en aliadas, estar atentas para llevar la atención a los asuntos de género cuando se pretenda relegarlos, etc.

Paso 14. PONER EN MARCHA LOS MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Esto supone:

Al mismo tiempo que se definió el plan de desarrollo de capacidades, se determinaron los mecanismos de implementación y seguimiento, como son el equipo de coordinación de la puesta en marcha del plan y quién realiza las funciones de punto focal del seguimiento, que debería ser la persona responsable de monitoreo y evaluación de la institución. Es la hora de poner en marcha esos mecanismos.

El equipo de coordinación se convertirá en figura de referencia para las personas responsables de implementar acciones, a las que poder acudir en caso de dificultad, duda o contratiempo. Tendrá a su cargo elaborar una hoja de ruta con las actividades y sus tiempos de ejecución, de tal forma que se organice mejor la puesta en marcha de las acciones.

La persona o unidad responsable de monitoreo y evaluación de la institución realizará reuniones trimestrales de seguimiento a la aplicación del plan, en las que se tendrán como referencia los indicadores incluidos en el mismo. Algunas preguntas clave que deben tenerse en cuenta en este espacio podrían ser las siguientes:

- ¿Se están generando avances para lograr los resultados esperados?
- ¿Se va al ritmo esperado?, ¿se están cumpliendo los plazos?
- ¿Qué problemas/resistencias/dificultades se están encontrando en el proceso?
- ¿De qué forma se está dando respuesta?
- ¿Continúan siendo válidas las acciones planificadas en función de los resultados que se espera obtener?
- ¿Todos los actores del proceso están contribuyendo al proceso?, ¿cuáles serían las causas de que no se esté contribuyendo?
- ¿Qué aprendizajes podemos extraer del proceso que se está desarrollando?
- ¿Está llegando la información del proceso a todo el personal de la institución?



CRONOGRAMA IDEAL

El tiempo de implementación de la estrategia de desarrollo de capacidades es variable. Teniendo en cuenta que el desarrollo de capacidades para el mainstreaming de género es un proceso de medio a largo plazo, al menos deberían contemplarse dos años para su implementación, pudiendo extenderse hasta cuatro años (coincidiendo con el período gubernamental) en función de las necesidades y los recursos

Tanto la persona punto focal como el equipo encargado de la coordinación de la implementación informarán al Comité de Igualdad de los avances y dificultades surgidos, de tal forma que se puedan tomar decisiones sobre cualquier introducción de cambios en el plan previsto.

Se recomienda realizar una **segunda aplicación del ranking de capacidades** en el medio término del desarrollo del plan. De esta forma, se podrá contar con una medición intermedia que nos muestre de qué manera se están alcanzando los resultados esperados en cuanto al desarrollo de las capacidades de la institución. Y tomar las medidas necesarias para fortalecer el plan con nuevas acciones más adecuadas.



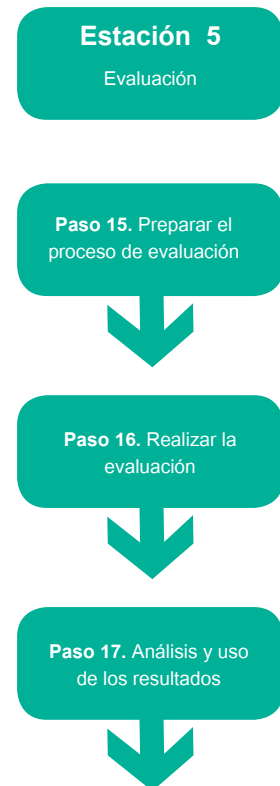


La medición del desarrollo de capacidades para el mainstreaming

Una de las principales dificultades en el campo del desarrollo de capacidades es medir el cambio y los resultados en términos concretos. Examinar el desarrollo de capacidades para la aplicación del mainstreaming de género en el contexto de un sistema o institución ayuda a comprender las intervenciones complejas que implican transformar sistemas de incentivos, liderazgo, conocimiento y aprendizaje colectivo, sistemas de rendición de cuentas del cumplimiento de los resultados y sistemas de valores profundos donde se enraízan las desigualdades de género.

Empecemos haciéndonos una pregunta que parece obvia pero que, sin embargo, es muy importante: ¿para qué evaluar? **La evaluación es** parte central del propio plan de desarrollo de capacidades; ésta nos permitirá conocer cuánto hemos avanzado en el desarrollo de las mismas, qué aprendizajes podemos rescatar de la experiencia y qué otros caminos deberíamos explorar para seguir desarrollándonos institucionalmente.

El propósito u objetivo principal de la evaluación debe ser redactado de la manera más clara y concreta posible, señalando de forma precisa **qué se quiere conocer y para qué**. Se sugiere que el comité de implementación y el punto focal de seguimiento se involucren activamente en la validación del propósito de la misma. En este paso, es muy importante tener en cuenta que los procesos de evaluación deben estar orientados a ser ejercicios útiles para mejorar las acciones



en favor de la igualdad de género y también para aportar en el conocimiento de los avances y retos en materia de igualdad y transversalidad de género. Por ello, es muy importante razonar detenidamente qué tipo de información es prioritaria en el momento en el que se tiene interés en realizar la evaluación y para qué se prevé utilizar.

En la etapa de elaboración del plan de desarrollo de capacidades para el mainstreaming, se definió el plan de seguimiento y evaluación como una hoja de ruta para ir midiendo los cambios durante todo el proceso. En esta fase, debemos retomar y revisar el plan en cuanto a lo que se va a evaluar, quién realizará la evaluación, cuándo se llevara a cabo ésta, cuál es la metodología que ha de utilizarse y los recursos disponibles para llevar a cabo la evaluación.

Nuestra propuesta incluye evaluar la implementación del plan una vez finalizada su ejecución. Aunque algunos planes y proyectos incorporan evaluaciones continuas o intermedias, consideramos que si funcionan bien los mecanismos de seguimiento, éstos son suficientes para conocer y reorientar la marcha del plan de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo de capacidades para la transversalidad de género en caso de que sea necesario. Sin embargo, si el plan se desarrolla en un período de cuatro años, podría ser conveniente hacer una evaluación de medio término.

Como señalábamos al inicio, tanto la fase de seguimiento como la de evaluación no son etapas ajenas al plan, sino que forman parte de todo el proceso, por lo que hay que tenerlas en cuenta, planificarlas y presupuestarlas, en caso de ser necesario, desde el inicio.

Paso 15. PREPARAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN, lo que implica:

Definir quién realizará la evaluación. Puede ser llevada a cabo, básicamente, de dos formas:

- Por un equipo externo, contratado para este trabajo en particular. Esta elección conlleva tener un presupuesto reservado para tal efecto y la realización de unos términos de referencia para la contratación del mismo. Éstos deben incluir de forma precisa lo que se va a evaluar y los criterios metodológicos para hacerlo. Además, se deberá constituir un equipo de seguimiento de la evaluación que podrá ser el ya formado para el desarrollo y seguimiento del plan.
- Por un equipo de la institución, con el asesoramiento, o no, de un equipo externo. Si se decide hacer la evaluación de forma interna, este equipo deberá estar apoyado por otros actores. Este grupo puede ser el mismo que ha realizado la coordinación y seguimiento del plan o las personas responsables de monitoreo y evaluación de la institución.

Definir qué y cómo evaluar. La orientación de la evaluación deberá estar dirigida a explorar el cumplimiento de los resultados esperados y a la sostenibilidad de los mismos. Para ello, deberemos concretar las preguntas de evaluación –qué queremos conocer–, y los criterios de la misma (viabilidad, eficiencia, sostenibilidad, impacto, pertinencia, etc.).

Paso 16. REALIZAR LA EVALUACIÓN

Para realizarla, contaremos, por un lado, con los insumos generados por los informes de seguimiento y con los informes, actas, memorias internas de cada una de las áreas o departamentos de la institución; contaremos con los indicadores y las fuentes de verificación incluidos en el plan; y, además, se deberán recoger los cambios sobre el plan previsto, resultados no esperados que habrá que tener en cuenta para indagar sobre ellos, de tal forma que se conviertan también en aprendizajes del proceso. Asimismo, se deberá recurrir a fuentes primarias, para lo que

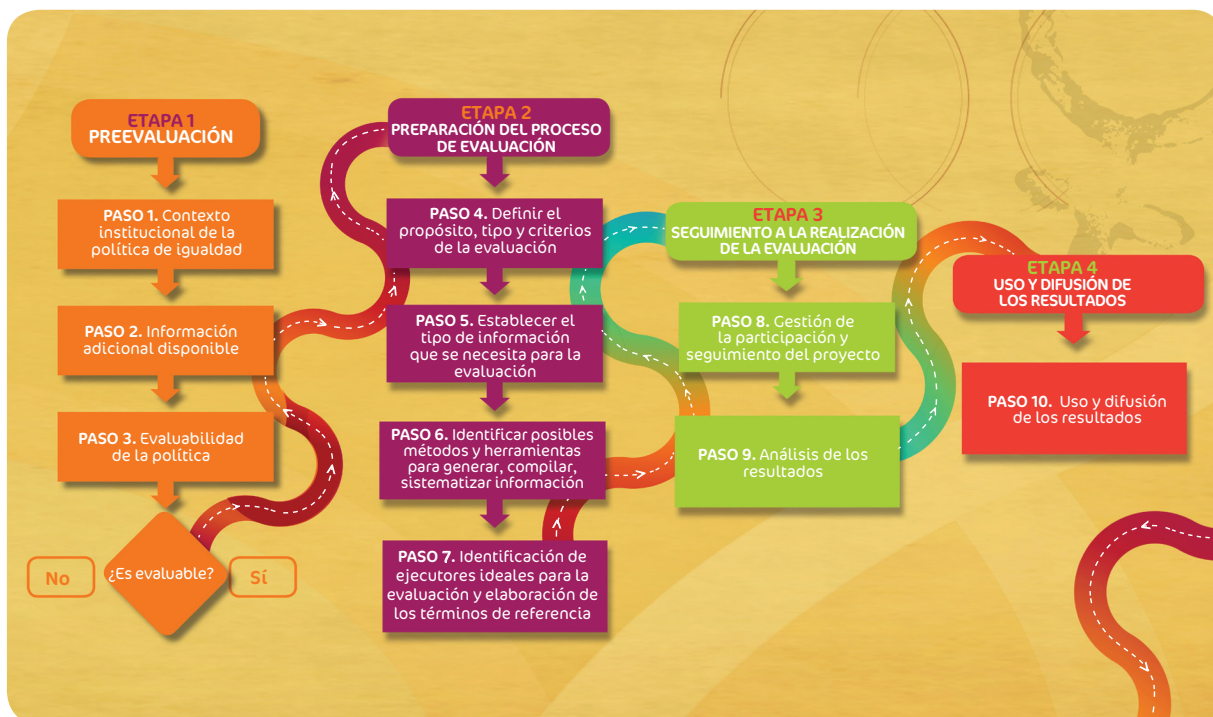


se realizarán entrevistas y otro tipo de herramientas que permitan obtener información. Lo ideal en un proceso evaluativo es utilizar técnicas de carácter participativo que puedan dotar al mismo de mayor riqueza y convertirse en un proceso de construcción colectiva y aprendizaje.

El siguiente flujograma de la gestión de evaluaciones muestra las etapas y pasos que se deben seguir cuando se decide realizar una evaluación de políticas públicas de igualdad, pero por sus características se puede extrapolar perfectamente a la evaluación del plan de desarrollo de capacidades para la aplicación del mainstreaming de género. A la hora de planificar la evaluación, habría que contemplar cuatro etapas: 1) preevaluación; 2) preparación del proceso de evaluación; 3) seguimiento a la realización de la evaluación, y 4) uso de los resultados¹⁷.

CRONOGRAMA IDEAL
 La fase de evaluación debería durar al menos dos meses para revisar todos los insumos generados durante el seguimiento y la nueva información específica que se deberá recopilar durante esta etapa. Con los resultados de la evaluación se deberán convocar espacios de reflexión institucionales para definir los próximos pasos

FLUJOGRAMA DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN



Fuente: (PNUD, 2011a).

17 Se recomienda revisar PNUD (2011a): Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad. Esta herramienta, desarrollada por el Área de Género del Centro Regional del PNUD, tiene como objetivo fortalecer las capacidades nacionales y consolidar las evaluaciones como instrumentos para desarrollar políticas públicas de igualdad más efectivas. Está destinada a orientar a los responsables de las políticas de igualdad en la gestión y acompañamiento a dichas evaluaciones a través de diez pasos clave y una serie de recomendaciones y ejemplos concretos. Ver el siguiente enlace: http://www.americaingenere.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=905&pub_id=2032

Sería conveniente aplicar por última vez el **ranking de capacidades**, que permitirá obtener una fotografía final del proceso. Este insumo, junto con el resto, los cuales se plasmarán en un informe final, contribuirá a un nuevo proceso de reflexión interna que abrirá nuevas ventanas para el desarrollo de capacidades ya que, aunque estemos en la última parada de nuestro viaje de cinco estaciones, no significa que no haya una sexta o séptima etapa. En este sentido, la obtención de capacidades es un proceso continuo en el que se deberá seguir insistiendo para convertirse en instituciones que contribuyan cada vez más a la promoción de la igualdad de género.

Paso 17. ANÁLISIS Y USO DE LOS RESULTADOS

Es importante tener en cuenta que “la evaluación tiene un propósito explícito y definido que se refiere a **generar información que sustente la toma de decisiones para mejorar los resultados de las políticas públicas a favor de la igualdad entre mujeres y hombres**. Cuando la evaluación se hace adecuadamente, se orienta a cumplir con este propósito y se usa correctamente, tiene un **enorme potencial para fortalecer las bases de las políticas de igualdad, fomentar el aprendizaje y la producción de conocimiento respecto de los resultados de las acciones públicas sobre las mujeres y los hombres** y sobre las desigualdades de género, además de apoyar la rendición de cuentas públicas” (PNUD, 2011a:86).

Al respecto, se recomienda que el equipo de coordinación o la persona que es punto focal de seguimiento impulsen, desde la entrega del primer borrador de resultados de la evaluación, reuniones entre el equipo de evaluación y las personas con mayor nivel de decisión para profundizar en el entendimiento de los resultados y recomendaciones y sensibilizar sobre la importancia de la implementación de las mismas.

Posteriormente, conviene **promover espacios de reflexión** amplios en la institución que permitan compartir los aprendizajes y hacer nuevas propuestas en relación con las capacidades o incluso en la posibilidad de reiniciar el proceso de desarrollo de capacidades institucionales. Y generar, si fuera posible, espacios de intercambio con otras instituciones del entramado que permitieran compartir aprendizajes importantes sobre el proceso.



Se sugiere guiar la discusión a partir de preguntas inspiradoras. A continuación, se proponen algunas:

- ¿Cuáles son los principales hallazgos de la evaluación?
- ¿Cuáles fueron los principales resultados del plan de desarrollo de capacidades para el mainstreaming?
- ¿Cómo ha incidido el desarrollo de capacidades institucionales en la reducción de las desigualdades de género dentro y fuera de la institución?
- ¿Cuáles son las principales recomendaciones de la evaluación orientadas al incremento de las capacidades institucionales para contribuir al logro de la igualdad de género en el país?

Fuente: adaptado de PNUD (2011a).

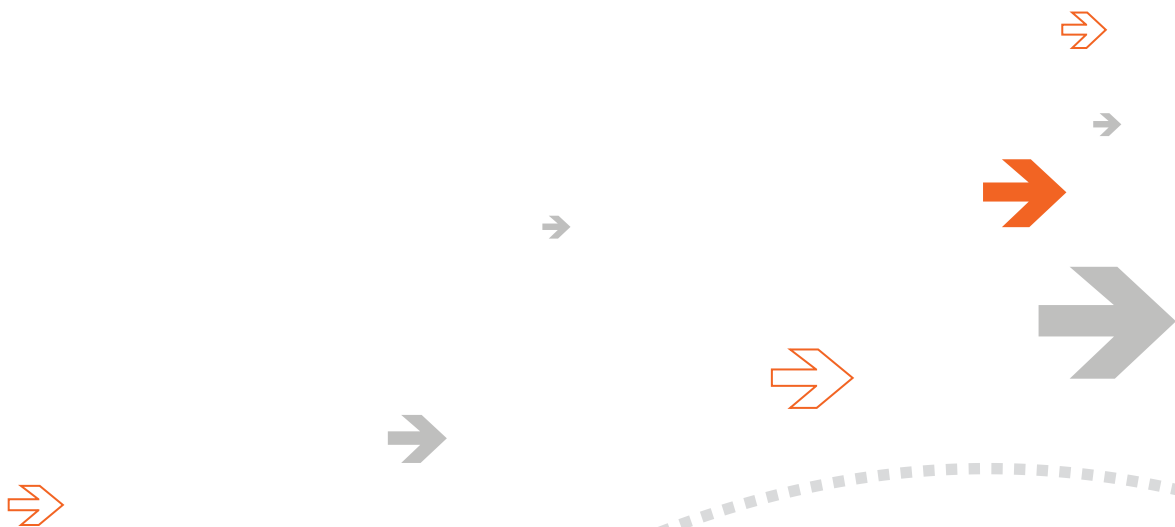
¿Y ahora qué?

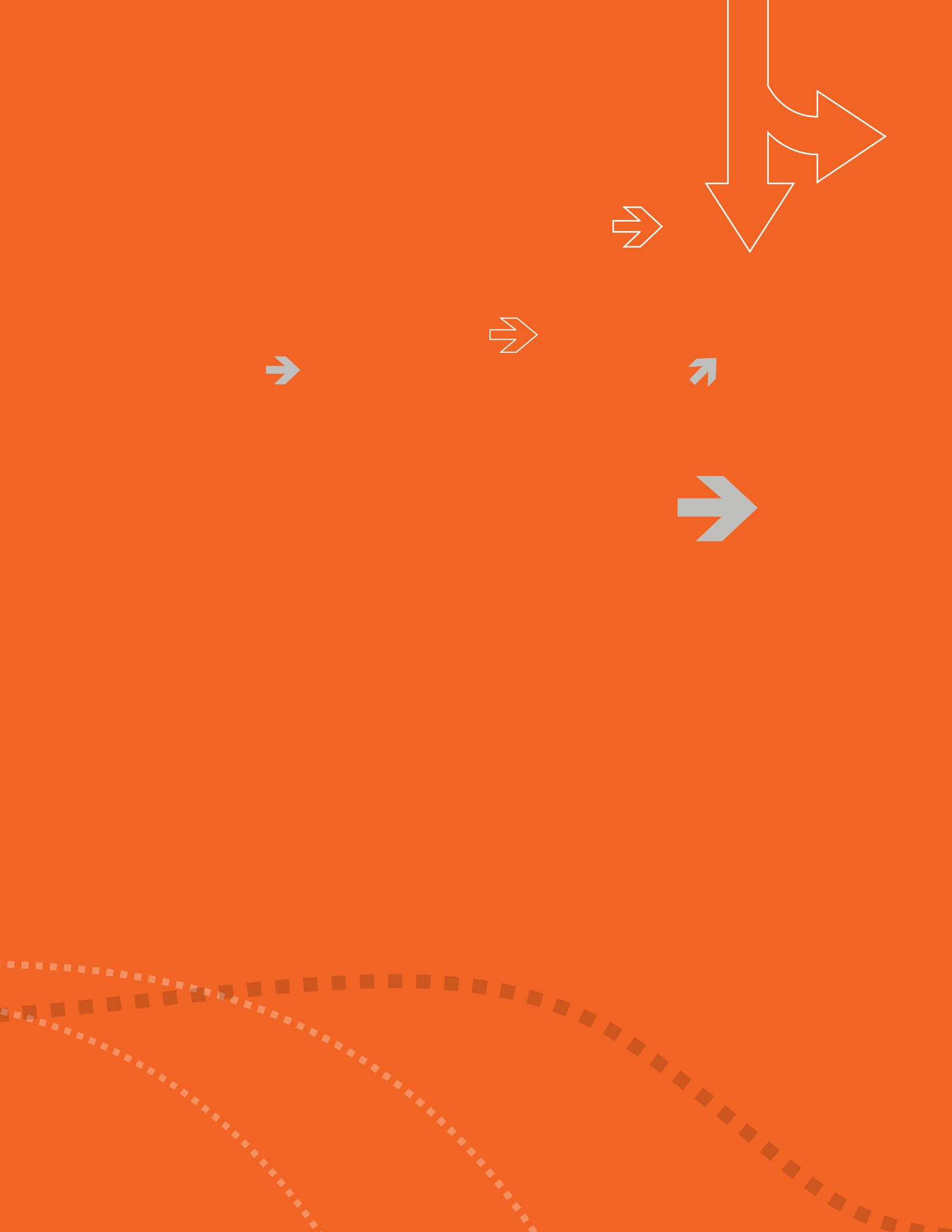
Si has entendido el proceso, el desarrollo de capacidades para el mainstreaming de género no tiene fin, al menos hasta que alcancemos la igualdad de género.

Tu institución ha concluido este primer viaje, y ya sabrás que aún tiene caminos que recorrer y viajes que realizar para llegar a ser una institución con más capacidades para transversalizar el enfoque de género y lograr la igualdad, tanto a nivel interno como en el desempeño de su misión.

Como se indicó anteriormente, es recomendable que el Comité de Igualdad junto con la persona responsable de monitoreo y evaluación de la institución impulsen, desde la entrega del primer borrador de resultados de la evaluación, reuniones entre el equipo de evaluación y las personas con mayor nivel de decisión para abordar el plan de desarrollo de capacidades en cuestión, a fin de profundizar en el entendimiento de los resultados y recomendaciones y sensibilizar sobre la importancia de la puesta en marcha de las mismas.

Lo ideal sería que a partir de esas reflexiones, se decida elaborar un nuevo plan de ruta que permita fortalecer las capacidades desarrolladas para la aplicación de la transversalidad de género. Te invitamos a definir nuevos viajes para llegar al destino Igualdad.





3. Bibliografía

ACKER, Joan (2000): "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género" en Marysa Navarro y Catherine Stimpson, *Cambios sociales, económicos y culturales, México: Fondo de Cultura Económica*.

African Development Bank (2011): *Mainstreaming gender equality: a road to results or a road to nowhere? An evaluation synthesis*. [En línea]: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/56/48294202.pdf>

CEPAL (2010a): *¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe*, Brasilia.

CEPAL (2010b): "National mechanism for gender equality and the empowerment of women in Latin America" en *Serie mujer y desarrollo*, núm. 102. [En línea]: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/39758/Serie102.pdf>

FLACSO (2011): *Transversalidad de la igualdad de género en las políticas públicas*. Material pedagógico de la Maestría en Políticas Públicas y Género, elaborado por Evangelina García Prince.

GNUD (2006): *Declaración sobre Desarrollo de Capacidades del Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo*. [En línea]: <http://www.undg.org/docs/7144/UNDG-Position-Paper-on-CD---FINAL-sent-out-21-Dec-2006.pdf>

GUZMÁN, Virginia (2003): "Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible" en *Serie Mujer y desarrollo*, n.º 48, CEPAL. [En línea]: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/13423/lcl1962e.pdf>

GUZMÁN, Virginia (2001): "La institucionalidad de género en el estado: Nuevas perspectivas de análisis" en *Serie mujer y desarrollo*, n.º 32, CEPAL. [En línea]: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/6323/lcl1511e.pdf>

JAHAN, Rounaq (1995): *The Elusive Agenda: Mainstreaming Women in Development*, Londres: Zed Books.

MUKHOPADHYAY, Maitrayee et al. (2006): *Politics of the possible. Gender mainstreaming and organizational change: experiences from the field*, Netherlands: Royal Tropical Institute/Oxfam Publishing.

PNUD (2007a): *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*, San Salvador. [En línea]: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=908

PNUD (2007b): *Segunda estrategia de género de la oficina de PNUD El Salvador*, San Salvador.

PNUD (2008): *Guía para el análisis y evaluación del desarrollo del principio de igualdad y adopción del enfoque de género en las políticas públicas*. Documento interno elaborado por Evangelina García Prince para el proyecto regional de América Latina Genera.

PNUD (2009a): *Desarrollo de Capacidades: texto básico del PNUD*. [En línea]: http://www.unpcdc.org/media/220984/capacity_development_a_undp_primer_spanish.pdf

PNUD (2009b): *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados del Desarrollo*. Nueva York: PNUD.

PNUD (2009c): *Nota preliminar sobre desarrollo de capacidades e igualdad de género*, Área de Género del Centro Regional de América Latina y el Caribe. [En línea]: http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/notas_conceptuales/desarrollo_capacidades.pdf

PNUD (2010a): *Assessing & Developing Capacities for Implementing Gender Mainstreaming Strategies*, Asia Pacific Gender & Capacity Development Team collaborative Initiative.

PNUD (2010b): *Guidance note on integrating gender mainstreaming capacity on institutional capacity assessment*, Bratislava.

PNUD (2010c): *La Medición de la capacidad: marco conceptual*.

PNUD (2011a): *Cerrando el círculo. Ruta para la gestión de evaluaciones de políticas públicas de igualdad*. Panamá: Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe.

PNUD (2011b): *Concept Note-Review and Lessons Learned of Promoting Gender Equality and Women's empowerment in Public Administration at the national and sub-national levels*. Nueva York, EE. UU: Área de Género del Bureau de Desarrollo de Políticas.

PNUD (2011c): *Mainstreaming de Género: enfoques aplicados en América Latina y el Caribe*, Notas para la igualdad núm. 3. Panamá: Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe.

PNUD (2011d): *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender mainstreaming ¿de qué estamos hablando?: marco conceptual*, Panamá. Segunda edición revisada y actualizada elaborada por Evangelina García Prince. Panamá: Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe. [En línea]: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_content&task=view&id=905&pub_id=922

PNUD (2011e): *Ruta de capacidades para la transversalización de género en el Poder Legislativo* (en proceso de publicación). Panamá: Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe.

Walby, S. (2004): *Mainstreaming de Género: Uniendo la teoría con la práctica, ponencia presentada en las Jornadas "Mainstreaming de Género: conceptos y estrategias políticas y técnicas"*, Andalucía, 26 y 27 octubre. [En línea]: http://www.americalatinagenera.org/es/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=398&Itemid=108



4. Índice de tablas y figuras

TABLAS

Tabla 1. Definiciones de mainstreaming o transversalidad de género	p. 11
Tabla 2. Tipología de dificultades para la aplicación de la estrategia de mainstreaming, según su naturaleza	p. 15
Tabla 3. Marco de análisis institucional desde la perspectiva de género	p. 28
Tabla 4. Matriz del mapa de actores	p. 46
Tabla 5. Aspectos clave para recopilar información en el diagnóstico tomando como referencia el marco de análisis desde la perspectiva de género	p. 50
Tabla 6. Metodología para recopilar información aplicando el marco de análisis institucional desde la perspectiva de género	p. 58

FIGURAS

Figura 1. Mainstreaming de género e igualdad en las políticas públicas	p. 13
Figura 2. Proceso de desarrollo de capacidades	p. 17
Figura 3. Asuntos centrales del desarrollo de capacidades para la aplicación del mainstreaming de género	p. 22
Figura 4. Entramado público para la igualdad de género	p. 25
Figura 5. Trama interna institucional para la igualdad	p. 26



5. ANEXOS

Anexo 1.

Modelo de cuestionario para medir la sensibilidad respecto a la igualdad de género

Anexo 2.

Preguntas y temas que se deben analizar en los cuadrantes del marco de análisis institucional desde la perspectiva de género

Anexo 3.

Ejemplo ficticio de aplicación del *ranking* de capacidades

Anexo 4.

Ejemplos de indicadores para la aplicación del *ranking* de capacidades

ANEXO 1.

Cuestionario para medir la sensibilidad respecto a la igualdad de género

DATOS

Sexo: F _____ M _____

Edad:

Área: Programática _____ Operativa _____

ASPECTOS GENERALES

1. Los hombres están más capacitados para dirigir grupos y poseen mayor capacidad de liderazgo.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

2. La violencia contra las mujeres es un problema familiar privado y sólo puede ser resuelto en el marco de la familia.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo

3. Las mujeres presentan menos habilidad en el proceso de contratación para negociaciones salariales y carga de trabajo;

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

4. Toda mujer debe ser madre para realizarse como persona.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

5. Los derechos de las mujeres expresados en las Convenciones de Naciones Unidas están en contradicción con algunos valores religiosos en nuestra sociedad.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

AMBIENTE LABORAL

6. En la institución, hay aceptación para que hombres y mujeres realicen actividades no tradicionales de su sexo.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

7. En la oficina las personas pueden manifestar abiertamente distintas opciones sexuales.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

8. En la oficina se promueven estilos de liderazgos participativos, las jefaturas solicitan opiniones de sus equipos para la toma de decisiones.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

9. Las políticas existentes de formación, conciliación, etc. pueden ser utilizadas por todo el personal.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.



¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

10. Hay tolerancia en los espacios informales para comentarios, bromas y chistes sobre el género, la homosexualidad y las etnias.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

11. En la institución, existe un compromiso a todos los niveles para incorporar el enfoque de género en las diferentes áreas de trabajo de la institución.

Yo opino:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

¿Qué crees que las otras personas de la institución opinan respecto a este tema?:

a. De acuerdo; b. De acuerdo, en parte; c. En desacuerdo.

PROCESOS DE CONTRATACIÓN

12. ¿Cuáles crees que son los dos factores con mayor importancia para la decisión de una contratación?

Formación técnica _____ Presentación _____

Experiencia _____ Sexo _____ Edad _____

NECESIDADES E INTERÉS

13. ¿Sabes por qué la institución “X” adopta el enfoque de género?

14. ¿Cuál sería la arquitectura de género “X” más conveniente? Elige una:

a. Un área de género conformada por un equipo de expertas/os en integración de la perspectiva de género para dar asistencia al resto de áreas y/o departamentos.

b. Un equipo coordinador con referentes en y financiado por las áreas/departamentos.

c. Un equipo de coordinación con consultorías puntuales a partir de prioridades identificadas anualmente por la gerencia.

d. No hace falta contar con una estructura específica en el tema de género, ya que al ser una política institucional debe ser retomada por todas/os.

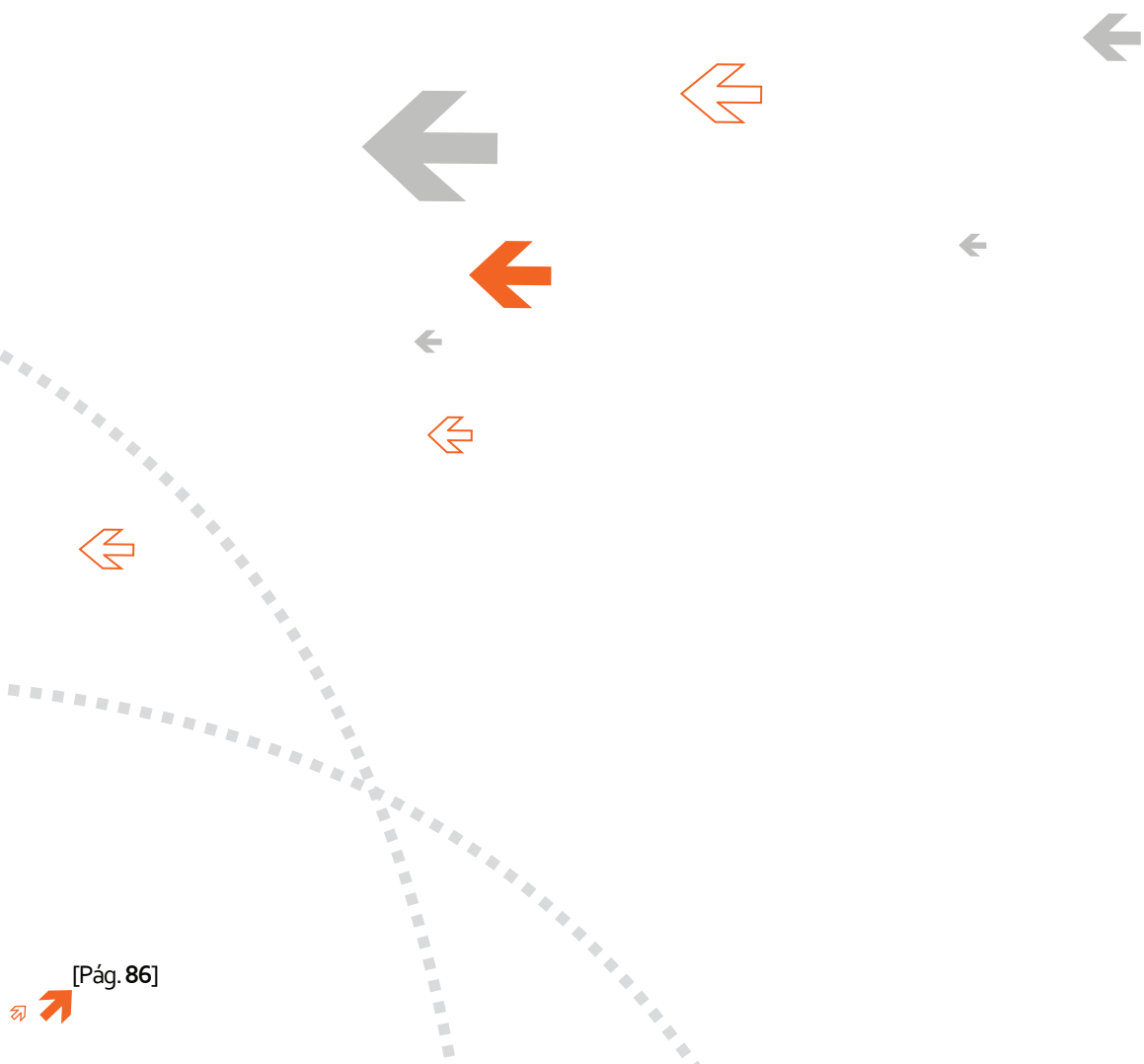
15. Identifica dos áreas en las que te gustaría recibir capacitación en género:

- a. Derechos humanos y género _____
- b. Género y ciclo del proyecto _____
- c. Derechos sexuales y reproductivos _____
- d. Género y economía _____
- e. Desarrollo organizacional con enfoque de género _____
- f. Conceptos básicos de la teoría de género _____
- g. Otros _____

16. Según tu puesto de trabajo, selecciona la modalidad más conveniente para las capacitaciones:

- a. Jornadas mensuales _____
- b. Talleres puntuales para temas específicos _____
- c. Seminario-taller _____
- d. Asistencias técnicas externas _____

¡Muchas gracias por tu colaboración!



ANEXO 2.

Preguntas y temas que se deben analizar en los cuadrantes del marco de análisis institucional desde la perspectiva de género

C1: Políticas

- Confirmar la existencia, conocimiento y uso de políticas de igualdad de género en la institución.
- Analizar si los planes de trabajo (por áreas y personales) están alineados con las políticas de género de la institución.
- Conocer si dichas políticas cuentan con presupuestos para su desarrollo.
- Analizar si el presupuesto designado a la igualdad de género en la institución se corresponde con la importancia que tiene el tema en lo discursivo. ¿Existen brechas entre estos ámbitos?
- Conocer si existen mecanismos para dar seguimiento a la implementación, evaluación e impacto de las políticas de género en la institución.

C2: Influencias

- Definir quiénes (personas o estructuras institucionales) han sido o son responsables o han apoyado acciones para el logro de la igualdad de género en la oficina (línea del tiempo, memoria histórica).
- Analizar el posicionamiento político, pasado y actual, de los equipos gerenciales de la institución con respecto a la igualdad de género en la institución y en el país.
- Analizar qué relaciones institucionales se han mantenido en cuestiones de igualdad de género en los niveles interno y externo.

C3: Cultura organizacional

- Identificar qué tipos de valores son los más aceptados en la institución, y qué consecuencias tiene esto en la conciliación de la vida profesional y personal de los y las trabajadores/as. ¿Afecta a todo el mundo por igual?
- Los valores de la organización afectan no sólo a la carga de trabajo, sino también a los estilos de supervisión. ¿Qué consecuencias tiene esto? ¿Existe una brecha o coherencia entre los valores predominantes en la institución en términos de igualdad de género?
- Identificar qué tipo de dinámicas relacionales de género se dan en la organización (comunicación informal sexista, relaciones de poder, etc.).

C4: Tareas y responsabilidades

- Identificar cómo y dónde se incorpora el mainstreaming de género en las planificaciones de trabajo.
- Analizar si las distintas áreas de la institución se coordinan para incorporar el enfoque de género en la planificación.
- Analizar la valoración respecto de la estructura de género existente y su relación con las diferentes áreas de la oficina. Identificar cuál podría ser la estructura/arquitectura de género más adecuada para garantizar el impacto y la sostenibilidad del esfuerzo.

C5: Toma de decisiones

- Identificar actores con capacidad de incidencia y comprometidos con la igualdad de género dentro y fuera de la institución.
- Medición de los avances relacionados con la igualdad de género en la institución, tales como institucionalización, evaluación de la política, etc.
- Identificar de qué modo se gestionan los posibles conflictos relacionados con la igualdad género en la oficina (acoso sexual, acciones positivas, etc.).

C6: Comunicación y aprendizaje

- Confirmar si existen espacios con información disponible que faciliten la aplicación de la perspectiva de género. Por ejemplo, documentación en la intranet, manual o guía de incorporación del enfoque de género. ¿Los canales utilizados son los adecuados?
- ¿Se transmiten los aprendizajes relativos al género en la institución? ¿Existen instrumentos o sistemas de gestión del conocimiento en torno a la igualdad de género? ¿Esos aprendizajes revierten y se convierten en acciones que mejoren el quehacer institucional?

C7: *Expertise*

- Revisión de las políticas de reclutamiento y de recursos humanos para que éstas garanticen que no se apliquen visiones estereotipadas de las habilidades del personal en las entrevistas de selección y para garantizar también que las personas contratadas pongan en práctica la estrategia de género en la organización.
- Revisión de los términos de referencia del personal ya contratado para garantizar que éstos incluyen género.
- Revisión del instrumento de las evaluaciones de desempeño para garantizar que el personal cumpla con el mandato de aplicar el *gender mainstreaming*.
- Garantizar la adquisición continua de capacidades por parte del personal sobre análisis de género, planificación de género, presupuestos sensibles al género, etc.

C8: Margen de maniobra

- Definir con mayor precisión el rol de recursos humanos en la aplicación del *mainstreaming* de género.
- Analizar el sistema de recompensas e incentivos y si existen diferencias por sexo en la aplicación de dicho sistema.
- Identificar las oportunidades de hacer carrera que tiene el personal y si existen oportunidades diferenciadas por cuestiones de género.

C9: Actitudes

- Analizar el nivel de compromiso del personal con la igualdad de género.
- Conocer el espectro de actitudes existentes ante el cambio en la organización y, especialmente, las actitudes ante el proceso de puesta en marcha del *mainstreaming* de género.
- Identificar los estereotipos que forman parte de la cultura de la organización y que atraviesan las relaciones, especialmente, en el espacio informal.



ANEXO 3.

Ejemplo ficticio de aplicación del *ranking* de capacidades

Más allá del diagnóstico evidente que supone obtener una calificación con un nivel muy bajo o muy alto, hemos querido caracterizar, a modo de ejemplo, el tipo de situación de capacidades institucionales para el mainstreaming que nos podemos encontrar en cada uno de los cinco niveles. De esta forma, podemos visualizar en mayor medida lo que supone la diferencia entre estar en uno u otro nivel.

Muy bajo

El Ministerio de Economía de Iguahue inició el año pasado una serie de charlas informativas relacionadas con la igualdad de género, obligatorias para toda la plantilla. Comenzaron con dos conferencias de dos horas: una sobre acoso y otra sobre igualdad de oportunidades. Este año, habrá sobre conciliación entre la vida familiar y laboral. Hace un año, también comenzaron a formular todos los documentos ministeriales con lenguaje incluyente, aunque éste se redujo a poner “hombres y mujeres” en todos ellos. Sin embargo, dentro del Ministerio no existe nadie con funciones relacionadas con género ni acciones que hagan un análisis diferenciado sobre la situación de partida de hombres y mujeres o sobre el impacto de las acciones en ambos, incluidos los presupuestos públicos. Si bien el Departamento de Recursos Humanos incorporó criterios de igualdad de oportunidades en la contratación, la relativa a mujeres sigue siendo muy deficitaria. Este año, se encontraron con una denuncia de acoso en la que la salida fue trasladar al acosador a otra dependencia del Ministerio.

Aunque en el ámbito nacional existe un plan de igualdad, éste no señala ningún procedimiento concreto salvo algunos incipientes programas que deberían realizar con el Instituto de las Mujeres. Sin embargo, a finales de año, el plan de igualdad será sustituido por una estrategia nacional que incluirá mecanismos y procedimientos que, seguramente, obligarán a cambiar algunas cosas dentro de la institución. En la alta dirección del Ministerio, se ha creado cierta ansiedad sobre lo que pueda suponer este cambio, y ya se han puesto en contacto con otros ministros que tampoco están de acuerdo en que la estrategia les trastorne demasiado.

Bajo

Un alto cargo del Ministerio de Medio Ambiente y Energía de Iguahue realizó hace un año una llamada al Instituto Nacional de Energía preguntando al director sobre las acciones de promoción de la igualdad

llevadas a cabo por el Instituto. El director recordó que unos meses antes de la llamada, el Instituto de las Mujeres le había ofrecido un programa de capacitación y asesoría al que, ahora se arrepentía, no había dado respuesta. La llamada del alto cargo le creó una cierta preocupación, por lo que comenzó a llamar a sus pares de otros organismos autónomos dependientes del Ministerio para interesarse sobre la situación en los mismos. Con la información obtenida, reunió a sus jefes de departamento y se tomaron algunas decisiones: se nombró enlace de género a la asistente de subdirección de Recursos Humanos por la única razón de ser mujer, y cuando ella señaló no tener experiencia ni estar capacitada en el tema, le propusieron hacer un curso de capacitación en línea. La carga de trabajo que esto le supuso al nuevo enlace, puesto que seguía desarrollando las otras funciones propias de su cargo, implicó que estuviera dos meses de baja por estrés. Sin embargo, durante el tiempo en que se hizo cargo de esta nueva función, se lograron algunos cambios gracias a su motivación. Uno de los principales obstáculos con los que ella se encontró fue la resistencia de sus compañeros, quienes no le reconocían autoridad alguna y, además, le señalaban que la energía no tenía nada que ver con la igualdad de género. La nueva estrategia nacional, que será aprobada en breve, ha creado cierta ansiedad en el Instituto y la dirección se pregunta si no será la hora de proponer un plan interno para desarrollar sus capacidades en este sentido, como le comentaron que se había hecho en otro organismo autónomo.

Medio

La Secretaría de la Niñez del Departamento de Costé de Igualhue está elaborando su segundo plan de igualdad entre hombres y mujeres. Trabajan en estrecha colaboración con el Instituto de las Mujeres del Departamento, que les brinda un apoyo técnico constante. Cuentan con una persona a tiempo completo —la cual, consiguieron con mucho esfuerzo—, para llevar a cabo el plan de igualdad y que depende directamente de la Secretaría. Esto le ha permitido la autoridad suficiente como para introducir algunos cambios en el ámbito interno y también en los programas y proyectos puestos en marcha por la institución. A pesar de los cambios introducidos, la persona dedicada en exclusiva a este tema no puede con todo. No existe un presupuesto dedicado al tema dentro de la Secretaría y tampoco el Instituto de las Mujeres cuenta con recursos como para apoyar de otra manera. Al no contar con recursos, ha sido imposible pasar del nivel de sensibilización de la plantilla a uno de capacitación que permita a la misma ser más autónoma en la elaboración de programas y proyectos con enfoque de género. Muchos de ellos se quedan en un diagnóstico superficial que no permite plantear medidas más precisas en relación con la desigual situación de niñas y niños en el Departamento de Costé. Es más, la inexistencia de estadísticas desagregadas por sexo y otros datos de interés para comprender en mayor medida la situación de ambos hace difícil planificar la acción de la Secretaría con este enfoque. Por otra parte, la persona encargada de género ha planteado en alguna reunión conjunta que tanto el Instituto de las Mujeres como la Secretaría deberían abrirse a trabajar en conjunto con las asociaciones locales y otros actores, pero no se han mostrado muy dispuestas por algunos problemas pasados que ella no ha logrado entender.

Alto

El Ministerio de Desarrollo Social de Iqu沿海 es la institución que históricamente asumió el tema de la igualdad de género, desde que éste empezara a plantearse en la Administración Pública. De hecho, hasta que se creó el Instituto de las Mujeres, el mecanismo existente anteriormente —la Dirección de la mujer—, era un organismo autónomo dependiente de este ministerio. Ambos hechos han repercutido en que el Ministerio de Desarrollo Social tenga el tema integrado tanto en las políticas públicas que desarrolla como dentro de las políticas de recursos humanos. Una evaluación externa realizada a principios de este año por una consultoría dedicada a la evaluación con enfoque de género señalaba, sin embargo, algunos déficits y amenazas que ponían en peligro los avances logrados: si bien la institución había logrado contar con un equipo de cuatro personas especializadas en género y un buen porcentaje de personal capacitado, ambos datos eran escasos para un ministerio con 7.000 trabajadores/as en todo el país. Por otro lado, señalaba cómo la evaluación, los numerosos procedimientos que habían logrado introducir para trabajar con un enfoque de género integrado —conseguidos con mucho esfuerzo y venciendo distintos tipos de resistencias durante años—, se veían amenazados al no formar parte de reglamentos institucionalizados. En este sentido, la evaluación recogía la preocupación del equipo asesor de género sobre su propia situación, ya que no contaban con un rango dentro de la jerarquía administrativa del Ministerio, dependiendo directamente de la ministra. Así, si en un año, tal y como se preveía, perdía las elecciones el actual partido gobernante, probablemente los avances en materia de género se verían afectados. Por otra parte, desde que había entrado la actual ministra, hacía tres años, ésta les había cortado todo tipo de iniciativa con la sociedad civil y con las organizaciones de mujeres en particular, ya que éstas habían sido críticas con algunas actuaciones al inicio del mandato. Además, aunque el equipo de género había propuesto en numerosas ocasiones crear un grupo interministerial de las personas dedicadas a género en los distintos ministerios, la ministra había descartado esta idea para no meterse dentro de las competencias del Instituto de las Mujeres. Al equipo de género, tras valorar la evaluación, se le ocurrió que podía ser una idea estratégica plantear a la ministra la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de desarrollo de capacidades para el mainstreaming, ofreciendo al Ministerio una nueva fórmula para reforzar su protagonismo en la materia y recuperar su posicionamiento ante la sociedad civil.

Nivel muy alto

El Instituto de las Mujeres de Iqu沿海, ahora adscrito directamente a la Presidencia de Gobierno, ha realizado muchos avances en los últimos tres años. Principalmente, ha ganado un nuevo liderazgo desde que depende de la Presidencia, y desde que cuenta con algunos aliados clave en algunos ministerios. Así, a finales de año, se va a aprobar la nueva estrategia nacional de igualdad de género —con rango de ley—, que conllevará cambios en el ámbito de todas las instituciones públicas del Ejecutivo y también en las empresas de tamaño mediano y grande. Durante tres años, la ministra y su equipo han estado haciendo un lobby tanto en el Ejecutivo como en el Legislativo para poder hacerla realidad. Por el camino, han

tenido que olvidarse de algunas propuestas importantes, como la de transversalizar el género dentro de los presupuestos nacionales, pero han conseguido meter otras como la elaboración de un plan de igualdad en cada institución o empresa y la dedicación de recursos humanos y económicos específicos al tema. Asimismo, en los últimos años, han llevado a cabo algunos programas exitosos con algunos ministerios (educación, salud y desarrollo social, principalmente), aunque con aquéllos que se suelen considerar los “duros” –por estar muy masculinizados, porque no se ve la relación directa con el género, entre otras razones–, no han conseguido trabajar de forma conjunta. Piensan que la nueva estrategia puede ser la puerta de entrada para poder hacerlo.

Otro aspecto que les preocupa a las técnicas que han elaborado la estrategia, y que no han podido plantear en ésta, es el tema de la rendición de cuentas. La ministra les señaló que al no existir una política nacional en esta materia era mejor dejarlo para otra ocasión. En este sentido, a las técnicas del Instituto les preocupa la relación de éste con las organizaciones de mujeres y feministas, que no está pasando por sus mejores momentos. Precisamente, una de sus exigencias es una mayor evaluación del quehacer de la institución, mayor claridad y difusión del trabajo realizado y de los avances logrados, así como también reclaman una mayor participación de la sociedad civil en la definición de las políticas de igualdad.

Por último, a algunas de las técnicas también les inquieta que dentro del Instituto haya muchos programas que no tienen coordinación entre sí. Piensan que la estrategia será una posibilidad para hacer avanzar a las otras instituciones hacia la igualdad de género, pero piensan que en el Instituto también se necesitaría un plan de fortalecimiento de capacidades para el mainstreaming.



ANEXO 4.

Ejemplos de indicadores para la aplicación del *ranking* de capacidades

Para cada una de las preguntas de la matriz del *ranking* de capacidades, se define un conjunto de indicadores que facilitan la calificación de 1 a 5. Hay que tener en cuenta que la lista de los indicadores potenciales para la valoración no es completa ni exhaustiva, sino más bien, ofrece ilustraciones simples y opciones para el equipo técnico que se debe utilizar en un contexto determinado. Esta lista se ampliará a medida que la herramienta se ponga a prueba:

Núm.	Ranking	Significado	Indicadores potenciales en las columnas
1	Muy bajo	No hay ninguna evidencia o sólo evidencia anecdótica de cualquier capacidad, estrategia o enfoque para la transversalización de género	<ul style="list-style-type: none"> (i) No se identifican resultados de igualdad de género (ii) Los marcos de evaluación y monitoreo no proveen información sobre género (iii) No existe una estrategia de género (iv) No hay paridad de género en los diferentes niveles de la institución y tampoco es una prioridad (v) No hay sistemas y estructuras en ejecución que promuevan estas capacidades
2	Bajo	Aunque exista una cierta capacidad, estrategia o enfoque desde la perspectiva de género, no ha habido ninguna aplicación real de este tipo	<ul style="list-style-type: none"> (i) Los resultados de igualdad de género pueden ser identificados como un incidente anecdótico (ii) Se hacen referencias ocasionales a la igualdad de género (iii) La política/estrategia de género existe pero no tiene alcance (iv) Hay algunos avances en cuanto a la paridad entre hombres y mujeres
3	Medio	Se han puesto en práctica e implementado la capacidad o el enfoque existentes	<ul style="list-style-type: none"> (i) Los resultados de igualdad de género se pueden identificar fácilmente en unos pocos proyectos (ii) Los marcos de evaluación y monitoreo incorporan unos pocos indicadores y resultados de género (iii) Las políticas/estrategias de género existen y se han desplegado partes específicas (iv) Hay paridad de género razonable en la organización/unidad
4	Alto	La capacidad, estrategia o enfoque se han puesto en práctica. Además, se han planificado, desarrollado, implementado y revisado sobre la base de algunos datos e indicadores sistematizados de referencia. Por lo tanto, se han ajustado en consecuencia	<ul style="list-style-type: none"> (i) La aplicación de la política/estrategia de género se revisa y monitorea periódicamente (ii) Los marcos de evaluación y monitoreo de género están incluidos como componentes integrales de los programas/políticas de desarrollo (iii) Los informes de la organización incorporan los avances en la igualdad de género (iv) Los resultados de igualdad de género son evidentes en todos los documentos de política y planificación (v) Se realizan esfuerzos conscientes para garantizar el equilibrio de género y la paridad de género

5	Muy alto	<p>La capacidad, estrategia o enfoque han sido planificados, desarrollados, implementados y revisados sobre la base de datos de referencia e indicadores, y se han ajustados en consecuencia. Además, se han integrado plenamente en los procesos y funcionamiento de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> (i) Los resultados de evaluación y monitoreo se utilizan para informar y mejorar continuamente la igualdad de género (ii) El enfoque de género de la institución refleja y responde a un consenso internacional (iii) Toda la programación contribuye a la igualdad de género y se reporta a través de los marcos de evaluación y monitoreo (iv) La política/estrategia de género es regularmente revisada y está considerada como una herramienta de rendición de cuentas
---	----------	---	---

Fuente: adaptado de PNUD (2010a).



