

IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO: APROXIMACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL

Herramientas de Trabajo en Género
para Oficinas y Contrapartes del UNFPA

Volumen I

**Equipo de Apoyo Técnico para América Latina y Caribe
Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA)**

Coordinación UNFPA: Luis Mora
Equipo Consultor: Heidi Fritz H. y Teresa Valdés E.

Diciembre 2006

VI. ANÁLISIS DE GÉNERO Y SU RELEVANCIA EN LA PLANIFICACIÓN Y LAS ACCIONES DE DESARROLLO

La **clave para trabajar incorporando la perspectiva de género descansa es no hacer suposiciones**. Es equivocado asumir que las mujeres se beneficiarán automáticamente de una intervención propuesta; que las visiones de las mujeres están reflejadas por los líderes de la comunidad; que agregar datos y estadísticas dibuja un cuadro exacto de las vidas de las mujeres; o que lo que funciona para los hombres automáticamente funcionará para las mujeres. Por ejemplo, el promedio de ingresos por hogar, es una abstracción que sólo existe en la mente de un economista; no se corresponde con la realidad afrontada por millones de mujeres que tienen poco o ningún control sobre cómo se utilizan los ingresos del hogar⁷⁴. Sin embargo existe una diversidad de formas de abordar un análisis de género que es lo que a continuación se desarrollará.

6.1 Acerca del análisis de género⁷⁵

El género en tanto teoría y marco analítico no es una construcción monolítica, existiendo gran diversidad de enfoques y por ende énfasis diversos. No todos quienes utilizan el análisis de género buscan transformar las desigualdades entre hombres y mujeres hacia una mayor equidad. Es por esto, que desde el feminismo se hacen algunas críticas en el sentido que el género despolitiza la discusión. Muchas veces hay uso instrumental del enfoque de género y de las mujeres en el desarrollo, se centra la atención en lo que *las mujeres aportan al desarrollo* y no en qué es lo que *las mujeres quieren del desarrollo* (Mayoux, 1995). No obstante, ya que el fundamento de este documento son los Derechos Humanos, las mujeres como sujetos de derechos y considerando que la meta final es la equidad de género, el abordaje que se hace aquí del género busca transformar las relaciones de género entre hombres y mujeres, las desigualdades que afectan a las mujeres y tiene un sentido político.

Desde este punto de partida, el análisis de género, en general, consiste en la **recolección y examen sistemático y permanente de información sobre las diferencias de género y las relaciones sociales** en orden a **identificar, entender y modificar las inequidades basadas en el género**. Considerar la perspectiva de género significa que esta es una dimensión fundamental en la diferenciación, estructuración y jerarquización de las sociedades, no sólo una variable más de análisis.

Desarrollar un análisis de género implica por lo tanto:

- Contar con **información desagregada por sexos** (esta es una condición, no el análisis en si)
- Elaborar **indicadores de género**
- Examinar **cómo y porqué se producen las disparidades de género, su gravedad, sus causas** y los medios aplicados o a aplicar para eliminarlas

⁷⁴ UNDP (2002) Gender Equality, Practice Note (En español: Igualdad de Género. Cuaderno Político). <http://www.genero-pnud.org.sv/documentos/enfoque-de-genero/gender-equality-policy>

⁷⁵ Basado en CIDA, 2002; ILO, 2003; Reeves y Baden, 2000; SDC, 2003.

El análisis de género permite dar cuenta de dos aspectos fundamentales:

- ***Diferenciación*** (diferencias en cuanto a actividades, recursos, habilidades, motivaciones y necesidades de hombres y mujeres).
- ***Desigualdad*** que se traduce en discriminación hacia el género femenino. En tanto, en la mayoría de los contextos las mujeres se encuentran en desventaja frente a los varones. Ocupan posiciones de menor importancia en distintos aspectos. Su valoración social es menor, su contribución económica en los hogares no es visibilizada. La disponibilidad, acceso y control de recursos/ beneficios no son iguales para hombres y mujeres. La capacidad de toma de decisiones de las mujeres esta más restringida en comparación con la de los varones.

El análisis de género puede hacerse:

- ***Entre/comparando hombres y mujeres, esto es entre géneros*** (relaciones inter genéricas). Esto puede hacerse en un ***grupo mixto o al comparar grupos de mujeres con grupos de hombres***. Puede analizarse quién toma las decisiones, si se consideran las opiniones de las mujeres al igual que las de los varones al decidir sobre diversos aspectos. Al interior del grupo tienen hombres y mujeres las mismas necesidades, si no son iguales cómo las satisfacen, cómo se negocian los distintos intereses. Qué limitaciones específicas derivadas del género afectan a las mujeres que participan, etc. Sin embargo, también puede hacerse *un análisis centrado* en un grupo de mujeres *en comparación* con un grupo de hombres y sigue siendo un análisis entre géneros. Por ejemplo, identificar las restricciones en el tiempo de descanso que tienen las mujeres en comparación con el de los hombres.
- ***Entre/comparando mujeres-mujeres ó entre/comparando hombres-hombres***, o sea al interior de un mismo género (intra genéricas). Por ejemplo, en una familia comparar diferentes generaciones (madres e hijas), observando cómo se distribuyen las tareas, los recursos, las decisiones, si existen diferencias entre ellas. También se puede comparar grupos de mujeres en diferentes lugares (urbano/ rural), clases sociales, etc. Observar si existen diferencias entre mujeres jóvenes y mujeres mayores, etc. y viceversa para los hombres.

Dónde/ en qué momento se incorpora el análisis de género:

- En las ***distintas etapas de un proceso de planificación o intervención*** de políticas, programas o proyectos (***diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación***).
- En las ***distintas temáticas*** involucradas en la planificación o intervención que se lleva a cabo (salud reproductiva, planificación familiar, SIDA, educación, etc.).

El análisis de género abarca dos campos:

- El ***contexto local***, regional o nacional en que tienen lugar los procesos sociales endógenos. Y de manera focalizada esto puede implicar el análisis de hogares, comunidades, escuelas, etc.

- El **contexto del desarrollo** que comprende las políticas, programas y proyectos y las instituciones que los llevan a cabo. Esto puede implicar el análisis de procesos de planificación, de formas de intervención, de formas de organización del trabajo al interior de las instituciones involucradas, cultura organizacional, etc.

Unidades de análisis para aplicar un enfoque de género

Puede centrarse la atención en una sola unidad, o enfocarse en las relaciones entre las distintas instancias. Es decir, dependiendo del área temática a trabajar puede ser necesario trascender el análisis de la unidad doméstica que resulta la más trabajada, al análisis y las vinculaciones con unidades extradomésticas, como la escuela, la comunidad, el mercado, el estado, etc. Se puede realizar un análisis de las relaciones de género a niveles micro, meso o macro, en función de la intervención que se quiere desarrollar. La unidad de análisis marca diferencias, por ejemplo, si se trabaja relaciones de género al interior de los hogares, las relaciones interpersonales van a ser fundamentales, sin embargo, si la unidad de análisis es más macro no serán tan relevantes. Entre las distintas unidades de análisis que pueden abordarse están: hogar/familia; Comunidad, sociedad civil, organizaciones, ONG's; Estado, país, políticas sectoriales; Mercado.

6.2 Orientaciones, enfoques y marcos analíticos en las intervenciones con mujeres y de género

Un análisis de género puede ser llevado a cabo con distintas orientaciones metodológicas, las que se traducen en sistemas analíticos y metodológicos para el trabajo aplicado. Estos sistemas analíticos son **conceptualizaciones operacionalizadas para el trabajo de intervención social** con mujeres y/o de género. Estas formas de conceptualizar la realidad y de pensar el género y el desarrollo inciden en las maneras que se proponen de intervenir la realidad. Por ello, es importante el examen crítico de los diversos marcos analíticos, ya que cada uno de ellos destaca algunos aspectos dejando otros de lado y por ende sus fines y consecuencias son diversas.

El contexto histórico del cual derivan estos marcos analíticos se inicia con el decenio de Naciones Unidas para la Mujer (1975-1985), y se constituyen a partir de la evolución teórica acerca de las mujeres que luego lleva al concepto del género, y de la trayectoria que sigue la problemática de las mujeres y el género en el ámbito de las intervenciones sociales o las políticas de desarrollo. Respecto de la práctica del desarrollo se marcan dos etapas: "Mujeres en el Desarrollo", iniciada en la década de los '70 y luego el llamado "Género en el desarrollo", a partir aproximadamente de los '80. A su vez dentro de estas tendencias generales se distinguen varios enfoques de cómo han sido y aún son incorporadas las mujeres en el desarrollo: bienestar, antipobreza, equidad (igualdad), eficiencia y empoderamiento. Estos enfoques no responden a un orden cronológico ni son mutuamente excluyentes y se mantienen hasta hoy en día de diversas maneras, según los actores que los implementen⁷⁶. Parte de estos desplazamientos en la práctica del desarrollo y la teoría incluyen a actores como organismos internacionales, estados, Organismos no gubernamentales, movimientos de mujeres feministas y organizaciones de base.

⁷⁶ Ver Cuadro 17: Comparación de las orientaciones de Mujer y Género en el Desarrollo. Para profundizar consultar Razavi y Miller, 1995; Kabeer, 1998; Moser, 1991 y Buvinic, 1983.

1. Orientaciones en las acciones de desarrollo: Mujeres en el Desarrollo y Género en el Desarrollo

Mujeres en el Desarrollo⁷⁷ (MED): surge en la década de los '70. Fue promovido por distintas agencias internacionales, estados y ONG's, a partir del impulso de la Conferencia Mundial del Año internacional de la Mujer (1975) y de la Década para la Mujer (1976-1985) de las Naciones Unidas (Razavi y Miller, 1995). El aporte fundamental de esta orientación fue que visibilizó la contribución de las mujeres en los distintos ámbitos en que participaban (Kabeer, 1998). Las investigaciones realizadas documentaron el aporte de ellas a los procesos de desarrollo y la importancia de su contribución, tanto en el campo reproductivo, productivo y público (Moser, 1991). Se buscaba destacar el papel que podían jugar las mujeres en el desarrollo económico, es decir, se justificaba invertir en ellas, en la medida que éstas contribuyeran a un mayor crecimiento económico. Éste énfasis fue importante como estrategia política para situar el tema de las mujeres, sin embargo, tuvo otras implicaciones como asignar poca atención a la participación de los hombres, no considerar las relaciones de poder entre hombres y mujeres y un tratamiento aislado de las mujeres.

Género en el Desarrollo (GED): En la década de los ochenta, la reflexión transita de la categoría "mujer" a la del "género". En el ámbito del desarrollo se incorporan estos cambios, generándose el GED (Moser, 1991). Con la categoría de género se pretende superar las visiones esencialistas y homogeneizantes de las mujeres, destacando la incidencia transversal de ésta y el cruce con otras categorías sociales como clase, etnia y generación, mostrando así, la diversidad de realidades que viven las mujeres, las relaciones entre los géneros y situándolas cultural e históricamente. Así también, centrar la atención en las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Se enfatiza la transformación, no sólo de las *condiciones* de vida de las mujeres, sino de su *posición*⁷⁸ en la sociedad, lo cuál refleja su definida vocación emancipatoria. Se busca satisfacer las necesidades estratégicas de género, junto con las necesidades prácticas. Moser (1991) ha destacado que, la planificación de Género en el desarrollo debe considerar las necesidades de género⁷⁹, prácticas y estratégicas, como el triple rol de la mujer (reproductivo, productivo y público).

⁷⁷ Expresión acuñada por el Comité de la Mujer del Capítulo de Washington, DC, de la Society for International Development. La expresión fue adoptada por la United States Agency for International Development (USAID) que promovió planes de desarrollo para las mujeres (Moser, 1995).

⁷⁸ Por condición se hace referencia a la situación material de vida y por posición a cuestiones relativas a la valoración social, el prestigio, la autoridad y el poder de las mujeres en relación a los hombres.

⁷⁹ Por necesidades prácticas de género se entiende aquellas que las mujeres identifican en virtud de sus roles socialmente aceptados. De manera que, no tienen un contenido emancipatorio en sí, y por ende, resulta más fácil incorporarlas en la promoción del desarrollo. Mientras que, las necesidades estratégicas de género son aquellas que las mujeres identifican en virtud de su posición subordinada a los hombres en la sociedad. Estas se relacionan con las divisiones del trabajo, el poder y el control sobre la base del género, y con la posición social que las mujeres ocupan, la cual, en la mayoría de las sociedades, limitan un posicionamiento equitativo de las mujeres frente a los hombres. (Moser, 1991 basada en Molyneux, 1985).

Cuadro 17: Comparación de las orientaciones de Mujer y Género en el Desarrollo		
	MUJERES Y DESARROLLO	GENERO Y DESARROLLO
	Este enfoque busca integrar a las mujeres al proceso de desarrollo.	Este enfoque busca empoderar a las mujeres y transformar las relaciones desiguales entre hombres y mujeres
ENFOQUE	Mujer	Relaciones entre mujeres y varones
ENFASIS	La exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo	Las relaciones desiguales de poder (ricos y pobres/ mujeres y hombres) que impiden un desarrollo equitativo y la plena participación de las mujeres.
PROBLEMA	Mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo.	Desarrollo equitativo y sustentable. Mujeres y hombres compartiendo la toma de decisiones y el poder.
META	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de mujeres • Componentes de mujeres • Proyectos integrados • Aumentar la productividad de las mujeres y sus ingresos • Aumentar la habilidad de las mujeres para manejar sus hogares 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y abordar necesidades de corto plazo determinadas por las mujeres y por los hombres para mejorar sus condiciones • Al mismo tiempo, abordar los intereses de largo plazo de mujeres y varones.
<p><i>Fuente: Two Halves Make a Whole: Balancing Gender Relations in Development. En CEDPA/Gender and Development, The CEDPA Training Manual Series Volume III, 1996.</i></p>		

2. Enfoques con los cuales se ha incorporado las mujeres al desarrollo

Entre ambas líneas generales, MED y GED, se pueden identificar diversos enfoques⁸⁰ que operan como tipificaciones del tipo de acciones implementadas, especialmente, en el ámbito de la intervención dirigida a la superación de la pobreza en el Tercer Mundo. En este sentido, identifica cinco enfoques: Bienestar, Equidad, Anti-pobreza, Eficiencia y Empoderamiento.

⁸⁰ Estos enfoques se han presentado en diferentes momentos, pero sin dejar de existir y traslaparse a través del tiempo, o siendo reelaborados.

Cuadro 18: Enfoques en la promoción del desarrollo de las mujeres

Enfoque del Bienestar: es una de las primeras formas de abordar la problemática de las mujeres en el desarrollo. Surgido en la década de los '50 y '60, tiene sus antecedentes en el bienestar social de la administración colonial. En el contexto de la modernización, se inserta en el modelo de crecimiento económico acelerado, con medidas tendientes a mejorar el tema nutricional y disminuir la natalidad. Este enfoque se sostiene en la aceptación del rol tradicionalmente asignado a las mujeres: "...las mujeres son receptoras pasivas del desarrollo, más que participantes activas en el proceso del mismo. ...la maternidad es el rol más importante de las mujeres en la sociedad. ... la crianza de los niños es su rol más efectivo en todos los aspectos del desarrollo económico" (Moser, 1991:83).

Enfoque Equidad: es el primero que se define como MED, y comienza a esbozarse entre 1970-1975. Surge como respuesta al fracaso de la política de modernización. Dentro de éste, se considera necesario integrar a las mujeres al desarrollo como participante activo en lo reproductivo y lo productivo, señalando que el desarrollo implica acceso al empleo y al mercado, entendiendo la independencia económica como base de la equidad. Se reconocen las desigualdades generadas por la división sexual del trabajo y la necesidad de implementar políticas de discriminación positiva para lograr una mayor igualdad. Sin embargo, la interpretación de este enfoque varió con la práctica y, finalmente, se redujo a la idea de "ayudar a crear un clima más favorable para mejorar las opciones de las mujeres en el desarrollo" (Moser, 1991: 91).

Enfoque Anti pobreza: Con el inicio de la crisis económica a fines de los '70, el problema de la pobreza en América Latina tomó un lugar prioritario en la agenda pública. En tal contexto, surge con fuerza este enfoque basado entre otras ideas, en que la desigualdad económica entre hombres y mujeres no estaba ligada a la subordinación, sino al subdesarrollo, expresado en la creciente pauperización de amplios sectores de la población. Este enfoque, enfatiza el rol productivo de las mujeres y la solución de las dificultades se sustenta en una mayor productividad de éstas en los hogares de bajos ingresos. El supuesto de esta apreciación es que la desigualdad entre hombres y mujeres se debe a la falta de acceso de ellas a la propiedad privada de tierra y capital, así como, a la discriminación sexual en el mercado laboral. Por tanto, se buscan opciones de empleo y generación de ingresos.

Enfoque de la Eficiencia: Surge a finales de los años ochenta. Este enfoque sostiene que la mitad de los recursos humanos disponibles para el desarrollo estaban siendo desperdiciados o subutilizados, haciendo referencia al potencial existente en las capacidades productivas de las mujeres. Esto implicó, en las acciones desarrolladas, un traspaso de los costos de la economía remunerada a la impaga, lo cual afectó principalmente a las mujeres porque incrementó el tiempo de trabajo productivo escasamente remunerado y no consideró el esfuerzo de las mujeres en lo reproductivo. El supuesto presente en este enfoque es que una mayor participación económica con eficiencia traería mayor equidad. Además, considera a las mujeres como agentes más eficientes en el uso de los recursos. De esta forma, los ingresos o dineros recibidos por las mujeres eran invertidos en el mejoramiento de las condiciones de vida de todos los miembros de la familia. Los recortes estatales presupuestarios son amortiguados por la elasticidad del trabajo de las mujeres para incrementar la auto producción de alimentos (Moser, 1991).

Enfoque del Empoderamiento: Surge desde las organizaciones de base de mujeres y de

reflexiones de feministas del Tercer Mundo (India, Africa, Asia y América Latina). Este enfoque reconoce las desigualdades entre hombres y mujeres y sostiene que, por ello los programas de desarrollo los afectan de modo diferencial. Sitúa los orígenes de la subordinación femenina en la familia –aclarando que las mujeres sufren una opresión de manera diferente de acuerdo con su raza, clase, historia colonial u posición actual en el orden económico internacional. Sostiene que para superar la subordinación femenina debe generarse la voluntad política para lograr ese objetivo. La incorporación de las mujeres al desarrollo se ve afectada por su no participación en la definición de la clase de sociedad que se desea construir. Para que ello suceda requieren autonomía para decidir sobre sus vidas y sobre la dirección del cambio social. Este enfoque asigna gran importancia a que las mujeres aumenten su poder, lo que se ubica más en la autoconfianza que alcancen para definir el rumbo del cambio mediante el acceso al control de los recursos materiales y sociales, que en la dominación sobre los hombres. Aquí se definen estrategias de corto y mediano plazo, las primeras para resolver las condiciones materiales de vida (necesidades prácticas, según Moser), y las segundas tendientes a mejorar la posición de las mujeres en relación a los hombres (necesidades estratégicas), asumiendo que son un requisito ciertos cambios estructurales que involucran al conjunto de la sociedad (Moser, 1991).

3. Marcos analíticos para la intervención con perspectiva de género

Entre los distintos marcos analíticos diseñados para operacionalizar el género y servir como herramientas metodológicas en la intervención social se presentarán tres, seleccionados por su difusión y/o por su relevancia. Ellos corresponden a la época final de “Mujeres en el Desarrollo” e inicios del “Género en el Desarrollo”, y se ubican a mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa. Son el marco de los Papeles o Roles de Género, el marco del los Papeles Triples y el Sistema de Relaciones Sociales.

a) Sistema de los Papeles de Género (SPG)

Cuadro 19: Marco Analítico Papeles/ Roles de Género (Harvard) ⁸¹

Objetivos

- ① Demostrar que existe una racionalidad económica para invertir en las mujeres así como en los hombres.
- ③ Ser una herramienta para los planificadores en el diseño de proyectos más eficientes y mejorar la productividad en general.
- ③ Enfatizar la importancia de una mejor información como una base para alcanzar las metas de eficiencia y efectividad.
- ③ Mapear el trabajo de hombres y mujeres en el hogar y/o la comunidad y mostrar diferencias claves.

¿En qué consiste?

Este marco analítico es una herramienta de diagnóstico que consiste en diversas matrices para la recolección de información a nivel micro (hogar y/o comunidad), en el contexto de implementación de un proyecto. Considera al hogar como un sistema de distribución de recursos y la equidad de género es definida en términos del acceso y control individual sobre los recursos. Las matrices de

análisis son:

- ③ El *Perfil de Actividades*, que responde a la pregunta de ¿Quién hace qué?, incluyendo el género, la edad, el tiempo ocupado y el lugar dónde se realiza la actividad.
- ③ El *Perfil de Acceso y Control de Recursos*, que identifica los recursos usados para llevar a cabo los trabajos identificados en el perfil de actividades, que responde a ¿Quién usa los recursos/beneficios? Y ¿Quién controla los recursos/beneficios?
- ③ El *Análisis de los factores* que influyen en la división del trabajo y las diferencias de género identificadas en los dos anteriores perfiles, que distingue factores, económicos, socioculturales, políticos, legales, etc. y que busca reconocer oportunidades y limitaciones para el cambio.
- ③ El *Análisis del ciclo del proyecto*⁸², que consiste en el examen de un proyecto o intervención a la luz de la información desagregada por sexos y de un conjunto de listas de comprobación, compuestas de preguntas claves a ser planteadas en cada etapa del ciclo de un proyecto respecto de: necesidades de las mujeres, incorporación de las mujeres en los objetivos del proyecto, efectos negativos posibles, actividades de las mujeres, impactos del proyecto en el control y acceso a recursos y beneficios, personal del proyecto, estructura organizacional, operación y logística, financiamiento, flexibilidad, requerimientos de información, recolección y análisis de información.

Se desarrolló en el Instituto de Desarrollo Internacional de Harvard, en colaboración con la Oficina de Mujeres en el Desarrollo (MED) de la Agencia para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID), el Banco Mundial y otras agencias donantes. Es formulado por Overholt y otras autoras (1984) a mediados de la década de los ochenta. Es uno de los enfoques más populares dentro de las corrientes principales en las instituciones de desarrollo. Deriva del MED, esta basado en el “enfoque de la eficiencia” y orientado a los proyectos. Sus bases teóricas provienen del la “teoría de los roles sexuales”.

Los **usos** posibles de este marco analítico son, en el contexto de los proyectos, recoger información sobre la división del trabajo por sexos, el control y acceso a recursos y/o beneficios y con ello trazar líneas bases. Se puede aplicar en una variedad de situaciones y ámbitos y hacer un diagnóstico para tener un panorama en el cual se visibiliza todos los tipos de trabajo desarrollados por hombres y especialmente por las mujeres. Distingue entre control y acceso a recursos y beneficios, lo que es un aspecto importante. El énfasis de este análisis es asegurar una eficiente asignación de los recursos, prestando especial atención en la disponibilidad de tiempo de las mujeres. En general, es útil como una manera preliminar de entrar al tema y como un acercamiento no confrontacional con el orden existente.

Entre las **limitaciones**, puede señalarse que aborda la división del trabajo por género en forma separada -por actividad, campo, cultivos o sector- y descuida sus interconexiones sociales dentro de procesos de producción diferentes. No considera que la división del trabajo implica tanto separación como conexión, tanto colaboración como conflicto, una interdependencia e intercambio entre mujeres y hombres. También deja de lado las conexiones sociales verticales y horizontales implicadas en los procesos de producción en que están insertas mujeres y varones. Por otro lado, en su aplicación se ha supuesto que cualquier recurso que se ofrezca a las mujeres es automáticamente un beneficio para ellas y esto no necesariamente es así. Puede ser que tenga

costos altos en términos de las cargas de trabajo y la salud de las mujeres, por ejemplo. Tampoco otorga un papel central a las mujeres en la definición de la agenda y la priorización de las necesidades. Es básicamente una herramienta de planificación vertical, de arriba hacia abajo. Supone además, que el acceso y control de los recursos se modifica simplemente sobre la base de contar con mayor información, por ende, no le otorga significación a los intereses en conflicto y a las relaciones de poder. Es decir, no toma en cuenta que el acceso de las mujeres a recursos está mediado por relaciones sociales poderosas y por ideologías de género que tienden a subordinarlas y a impedir su autonomía. De modo que no pone atención a las relaciones de poder y a los procesos de toma de decisiones. Tiende a intervenciones neutrales al género o específicas de género (sólo para mujeres), más que a aquellas que pueden transformar las relaciones de género existentes. Asume un acercamiento no crítico respecto de los modelos de género presentes en los contextos analizados. La visión que entrega es estática, sin referencias a los cambios a través del tiempo en las relaciones de género, y a cómo cambios en la producción y la reproducción pueden estar influyendo en las relaciones de género.

b) Sistema de Papeles Triples (STP) ⁸³

Surge de la experiencia de Moser a fines de los ochenta en la Unidad de Planificación del Desarrollo, del University College de Londres, con planificadores del Tercer Mundo procedentes de diferentes sectores, algunas ONG inglesas y una serie de agencias donantes. Se enmarca en la “Planificación de Género” y dentro de GED.

Cuadro 20: Marco Analítico de los Papeles/Roles Triples⁸⁴

Objetivos:

- ③ Implementar la planificación de género considerando diferencias en la distribución de los papeles de género y las necesidades de hombres y mujeres en los en los distintos ámbitos en que intervienen.
- ③ Reconocer las múltiples demandas sobre el tiempo de las mujeres identificando el triple rol.
- ③ Destacar las necesidades estratégicas de género como elementos para la transformación de las relaciones de género.

¿En qué consiste?

Analiza las intervenciones o proyectos registrando los roles de género que tienen hombres y mujeres, el triple rol de las mujeres, las necesidades prácticas y estratégicas de género que abordan y los enfoques de política con los cuales se planifica y/o implementa una intervención. Considerando:

- ③ El Triple rol de las mujeres: reproductivo, productivo y de gestión comunitaria. El *rol reproductivo* refiere a la responsabilidad en el cuidado y mantenimiento diario de los niños y la familia, así como las tareas domésticas. Permite que se reponga la fuerza de trabajo, en cuanto generación, y también que los adultos estén diariamente en condiciones de rendir en sus empleos. El *rol productivo* corresponde al trabajo de producción de bienes y

servicios, con valor de cambio, real o potencial. El *rol de gestión en la comunidad local* apunta al trabajo no remunerado para la provisión o mantenimiento de servicios básicos locales y creación de grupos locales de presión.

- ③ Las Necesidades de género, prácticas y estratégicas. Por *necesidades prácticas* de género se refiere a las necesidades derivadas de los roles asignados a las mujeres en la sociedad, que las hacen portadoras de responsabilidades y obligaciones predeterminadas, orientadas básicamente hacia la satisfacción del bienestar familiar y el de la comunidad local. Varían según la etapa del ciclo de vida de la mujer, su pertenencia de clase y su origen cultural. Están por tanto, relacionadas básicamente con la provisión de bienes y servicios para atender sus condiciones materiales. Su satisfacción permite a las mujeres desempeñar sus roles “tradicionales” con mayor facilidad y efectividad. Las *necesidades estratégicas* de género son aquellas que las mujeres identifican en virtud de su posición de subordinación a los hombres en la sociedad y que implican una transformación de las relaciones de género hacia la equidad. Se relacionan con el cambio de los roles sociales adscritos, de la división sexual del trabajo y la transformación de las mujeres en sujetos sociales capaces de controlar sus condiciones de vida e intervenir en la orientación de la dinámica social. (Moser, 1991)

Los **usos** posibles de este sistema analítico son diagnosticar, hacer seguimiento o evaluaciones de la ejecución de políticas, programas y proyectos, por parte de planificadores. Con ello se puede visibilizar y valorar los distintos papeles o roles desempeñados por las mujeres y evidenciar las demandas de tiempo o sobrecargas de trabajo impuestas a las mujeres. Permite reconocer elementos políticos de la planificación asumiendo el conflicto de intereses en los procesos de planificación. Asimismo reconoce el potencial transformador de la planificación de género y la asume como un desafío a las relaciones de género inequitativas y una posibilidad de empoderamiento de las mujeres. Permite definir estrategias de corto y mediano plazo.

Entre las **limitaciones** de este modelo se señala que el concepto de papeles triples reduce la utilidad analítica porque no consigue separar dimensiones diferentes de la división del trabajo por género. Esto, ya que el concepto de papeles o roles es impreciso en tanto refiere a normas prescritas y al comportamiento observado. También, hay una tendencia a fundir los recursos (los rendimientos del proceso de producción) con las relaciones (la organización del proceso de producción). Es decir, falta separar qué se produce, quién lo produce y cómo lo produce. Un mismo recurso se puede producir de diversas maneras, individual o colectivamente en distintos espacios institucionales (hogar, comunidad, mercado). Asimismo, no da cuenta de las jerarquías de autoridad, poder y valores que encarnan los diferentes procesos de trabajo. En tanto, todas las actividades laborales tienen connotaciones distintas respecto de la autoridad, el control, el reconocimiento y la remuneración para los diferentes actores sociales involucrados. Tampoco el lenguaje de los papeles (roles) puede captar el ejercicio de poder implícito en las interacciones raciales y en las relaciones de clase. Por otro lado, hay una limitación referida a la discusión de los conceptos de intereses y necesidades. Se plantea que la lógica de las necesidades es una lógica más vertical, no así la de los intereses que Moser toma de Molyneux, que indica una lógica desde abajo. Esta distinción es relevante en la medida que los procesos de planificación no son necesariamente transparentes, participativos, democráticos y responsables. Y por ende, no

neutrales respecto del género y son parte de las luchas por los recursos y el poder, jugando un papel activo en la creación y exacerbación de las desigualdades de género.

c) Sistema de Relaciones Sociales⁸⁵

Describe el planteamiento del Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS), ligado a la Universidad de Sussex, Inglaterra; elaborado en la década de los noventa y en relación a experiencias de capacitación en género en India y otros lugares, expuesto por Kabeer y otras autoras⁸⁶.

Cuadro 21: Marco Analítico del Sistema de Relaciones Sociales

Objetivos

- ③ Integrar la perspectiva de género al análisis de las políticas, las instituciones y las intervenciones para el desarrollo.
- ③ Dar cuenta de las estructuras sociales, procesos y relaciones que dan lugar a la posición desigual de las mujeres y a las desigualdades de género existentes en la distribución de recursos, responsabilidades y poder
- ③ Dar cuenta de la reproducción de las desigualdades de género a través del análisis de las instituciones sociales, que se manifiestan en relaciones, distribución de recursos materiales, sociales y actividades.

¿En qué consiste?

Consiste en diversas matrices de análisis para evaluar medios fines, hacer una auditoria de género en el proceso de planificación considerando distintos niveles. Uno de los focos son las instituciones sociales que producen y refuerzan las relaciones desiguales de género y las relaciones de poder entre los géneros, centrándose en instituciones claves como el estado, el mercado, la comunidad o sociedad civil y el hogar-familia. Para ello utilizan, entre otras matrices, la siguiente para trabajar algunas dimensiones de las relaciones sociales institucionales:

1. **Reglas:** ¿Cómo se logra hacer las cosas? Existencia de distintos patrones institucionales de comportamiento que son inherentes a las normas, valores, tradiciones, leyes y costumbres oficiales y no oficiales que constriñen o posibilitan lo que se hace, cómo, por quién y quién se beneficiará.
2. **Recursos:** ¿Qué se usa?, ¿Qué se produce? Apunta a la generación de patrones de acceso, distribución y control de recursos (materiales y sociales). ¿Qué recursos están involucrados? ¿Quiénes tienen acceso a qué?, ¿Quiénes tienen el control de qué?, ¿Quiénes están excluidos?
3. **Gente:** ¿Quién esta dentro?, ¿Quién está fuera?, ¿Quién hace qué? Las instituciones están constituidas por categorías bastante específicas de personas, hay pocas que sean totalmente incluyentes, y lo que hacen es seleccionar categorías bastante específicas de individuos (excluyendo a otros) y asignarles tareas y responsabilidades específicas dentro de sus procesos de producción, o beneficios específicos dentro de sus procesos de distribución. Por ende, existen patrones institucionales de inclusión, exclusión, colocación y progreso que expresan patrones sociales de clase, género y otros.
4. **Actividades:** ¿Qué se hace? Las instituciones están organizadas en torno a objetivos específicos y llevan a cabo ciertas tareas y actividades en busca de ellos. Estas actividades pueden ser productivas, distributivas o reguladoras, pero su carácter rigido por normas significa que las instituciones generan patrones rutinarios de prácticas y que se reconstituyen a través de éstas. Por lo tanto, la práctica institucional es un factor clave en la reconstitución de las desigualdades de género y clase.
5. **Poder:** ¿Quién decide?, ¿A los intereses de quién se rinde servicio? Las instituciones generalmente encarnan relaciones de autoridad y control. Hay pocas que sean igualitarias del todo, independientemente de sus ideologías oficiales. La distribución

desigual de los recursos y las responsabilidades, junto con las reglas oficiales y no oficiales, que promueven y legitiman esta distribución, asegura que algunos actores institucionales tengan autoridad y control sobre otros y promuevan prácticas que posiblemente reconstituyan sus posiciones privilegiadas dentro de la jerarquía institucional.

Entre los **usos** de este sistema analítico, puede ser aplicado desde el nivel de planificación de proyectos hasta planificación de políticas, aún a nivel internacional. Permite situarse en distintas instituciones sociales, no sólo a nivel del hogar o la comunidad, ampliando los niveles de análisis de las desigualdades de género, tanto micro como macro y tomando al género como un eje fundamental en la estructuración de la sociedad. Además, permite incluir en el análisis otras desigualdades sociales derivadas de la clase y la raza. Da cuenta de las relaciones de poder en el contexto de las instituciones sociales, destacando los aspectos políticos de los procesos de desarrollo y las posibilidades de desarrollar procesos de empoderamiento.

Entre las **limitaciones**, podría resultar difícil de llevar a la práctica en la medida que cuestiona las relaciones de poder establecidas, tanto a nivel de quienes son usuarios de un proyecto o programa, así como de las instituciones que promueven un proceso de desarrollo. Así como al cuestionar las relaciones de género establecidas en las diversas instituciones sociales. También puede parecer complicado, detallado y muy demandante. Aún podría resultar abstracto y difícil de operacionalizar en la práctica de los programas y proyectos, sobretodo en la medida que éstos están enfocados más a corto plazo y tienen metas generalmente sectoriales y no integrales. Derivado también, de lo desestabilizador que puede resultar para las relaciones sociales establecidas, el sistema analítico puede crear una reacción contraria y de resistencia al cambio.

Podría pensarse que dependiendo los fines de las intervenciones que se desarrollan puede utilizarse uno u otro marco de análisis. Sin embargo, parece en función de las metas de equidad de género muy sustantivo el análisis que permite el sistema de relaciones sociales. No obstante, podrían buscarse aplicaciones conjuntas o sucesivas del modelo de Moser y el sistema de los papeles de género sólo como una entrada inicial al tema y menos confrontacional. Sin embargo, si no se avanza en la identificación de desigualdades de género y de poder, que están institucionalizadas, difícilmente los cambios que se buscan serán sostenidos y profundos.

VII. LA INSTITUCIONALIZACIÓN / TRANSVERSALIZACIÓN DEL GÉNERO⁸⁷

Es importante **situar históricamente** la discusión acerca de la **institucionalización del género** en el contexto de la práctica del desarrollo y de la agenda internacional⁸⁸. Sus inicios se remontan a lo que se llamó “*Mujeres en el Desarrollo*”⁸⁹, en el marco de la Década de la Mujer declarada por Naciones Unidas en 1975, para luego pasar al enfoque de “*Género en el Desarrollo*”, a finales de la década de los ochenta, inicios de los noventa.

Paralelamente, en el contexto de la Declaración de México sobre la Igualdad de Acción de las Mujeres y el Plan de Acción Mundial (1975) y en el marco de la aprobación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, 1979) se comienza a discutir sobre la necesidad de establecer “*una maquinaria interdisciplinaria y multisectorial dentro del gobierno, tales como comisiones nacionales, oficinas de la mujer y otros cuerpos, con un staff y recursos adecuados, lo que puede ser una efectiva medida transicional para la aceleración del logro de la igualdad de oportunidades para las mujeres y su total integración en la vida nacional*”⁹⁰.

Se crearon entonces las primeras “oficinas de la mujer” en algunos países latinoamericanos, influidas por el enfoque “Mujer en el Desarrollo” (MED) y por las características de los Estados donde se crearon. El objetivo era favorecer la integración de las mujeres a los procesos de desarrollo y las activistas de entonces hablaban de “*integrar a las mujeres en el desarrollo*”. Buscaban, a la vez, atender a los grupos que se encontraban en situaciones de extrema vulnerabilidad (Guzmán, 2001).

Pero en la década de los ‘90 se ha enfatizado la “*institucionalización de los aspectos de género*” o “*transversalización del género*” en la planificación y las políticas de desarrollo. Este cambio de énfasis proviene del reconocimiento que las instituciones no son neutrales al género, de manera que reproducen y producen desigualdades y estructuras jerárquicas de privilegio masculino. Así, se reconoce que sin el cambio institucional que refleje y represente los intereses de las mujeres, no será posible alcanzar la meta de la equidad y la igualdad de género.

Ello se relaciona con el nuevo marco interpretativo denominado Género en el Desarrollo (GED), que centra la atención no sólo en las relaciones desiguales entre los géneros sino también en las estructuras que generan la desigualdad. Es decir, los cambios en las relaciones de género requieren transformaciones profundas de las estructuras existentes y para ello se propone incorporar el género en el *mainstream* –la corriente principal. El enfoque GED orienta las recomendaciones emanadas de la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985), que plantean la conformación de mecanismos situados en los más altos niveles de gobierno, con recursos adecuados para asesorar y dar seguimiento al impacto de las políticas en las mujeres (ibid).

La manera en que estos dos abordajes se han institucionalizado en los Estados y organismos e instituciones de desarrollo tiene énfasis diversos. El enfoque “*Mujeres en el Desarrollo*” (MED) puso énfasis -en términos institucionales y organizacionales- en la creación de estructuras y oficinas de la mujer, los **Mecanismos Nacionales para el adelanto de las Mujeres**. Así también, las agencias de desarrollo diseñaron unidades específicas para la mujer. Estas estructuras tenían como **foco de acción a la mujer** en tanto categoría analítica y operacional, es decir, como sujetos

y/o objeto de las intervenciones. Los medios de intervención eran generalmente **políticas, programas y proyectos específicos para mujeres o “componentes para las mujeres” en el marco de proyectos generales**. Mayoritariamente estas instancias se caracterizaban por contar con presupuestos bastante magros en relación a otras.

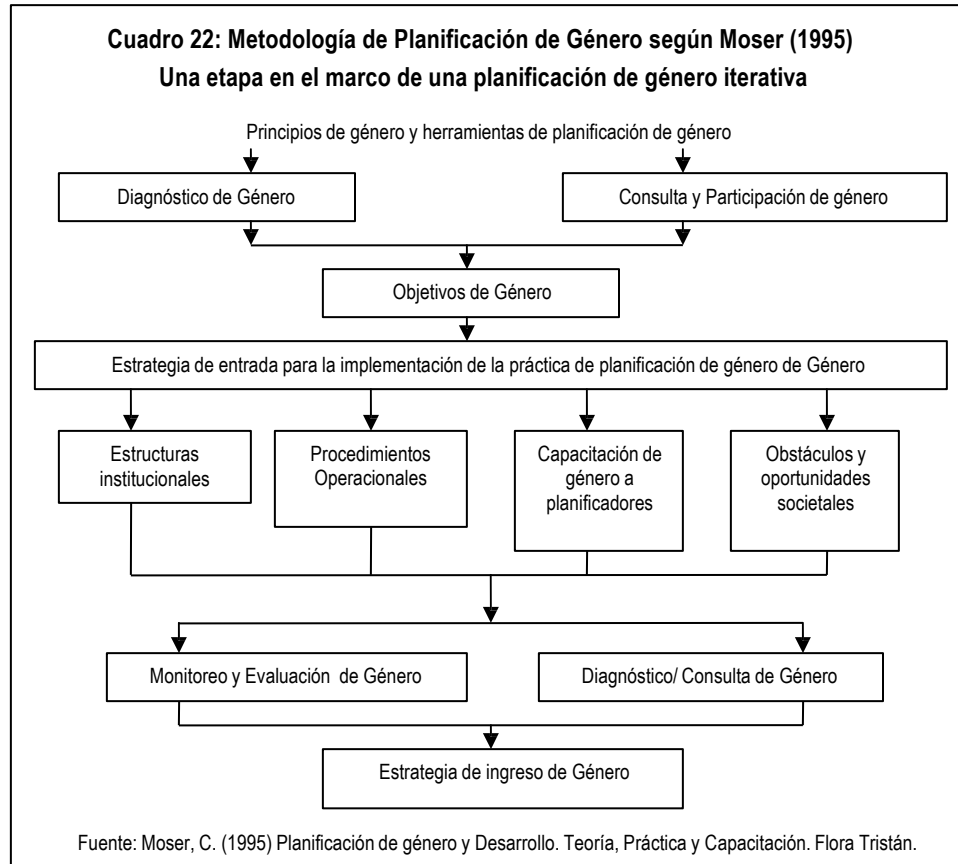
Observando de manera global, en la fase de Mujeres en el Desarrollo (MED) se sostiene que los aspectos relativos a las mujeres **permanecieron marginales a las corrientes centrales** de las actividades de desarrollo de los gobiernos y las agencias. De modo que, sus impactos en las mujeres fueron escasos o estuvieron y están presentes de formas que no cuestionan las estructuras y las maneras tradicionales de intervención social. Se sostiene que MED se institucionalizó en si mismo, pero no logro institucionalizar a las mujeres en las prácticas de las agencias de desarrollo. Lo que se logró fue abrir “ventanillas para las mujeres” (Kabeer, 1998).

Luego, en el marco de la orientación de “**Género en el Desarrollo**” (GED), la manera en que se fue institucionalizando agregó a las **estructuras separadas, la creación de competencias de género en los equipos de las estructuras existentes**. Sin embargo, la función de estas instancias de género separadas es fundamentalmente distinta de las estructuras específicas para mujeres del MED, ya que buscan **operar como catalizadores en la integración de la perspectiva de género, como parte regular de las prácticas** en todas las actividades de desarrollo. Los medios o formas de intervención, sean **acciones específicas para mujeres o la integración en la corriente central de las intervenciones**, es una cuestión de opciones estratégicas a tomar en función del contexto en que se trabaje. También, ha sido característico de estas instancias estar desprovistas de los recursos necesarios para su acción. Aunque se han destinado recursos para intervenciones específicas de desarrollo, no se han destinado los suficientes para que los equipos que las implementan jueguen el rol catalizador e integrador del género en la corriente central del desarrollo.

En esta línea de institucionalizar el género en las estructuras del desarrollo surge a inicios de los noventa la propuesta metodológica de Caroline Moser (1995) sobre “**Planificación de género**”. Ella plantea la necesidad de incorporar el género en todas las fases del proceso de planificación para lo cual desarrolla un conjunto de herramientas conceptuales y técnicas. Destaca un conjunto de principios, herramientas, procedimientos y técnicas para llevar adelante un proceso de planificación con enfoque de género. Entre los **principios** o aspectos centrales a identificar en un proceso de planificación de género destaca los **roles de género** (reproductivo, productivo y gestión comunal), las **necesidades de género** (prácticas y estratégicas), la **asignación de recursos equitativos, el balance de roles, la relación entre los roles y las necesidades y el control equitativo sobre la toma de decisiones** en el dominio de la política y la planificación. Entre las **herramientas y técnicas** que desarrolla puede destacarse:

- ☒ el **diagnóstico de género**
- ☒ **los datos desagregados por sexo**
- ☒ **el diseño de una estrategia de entrada del género**
- ☒ **la consulta y participación de género**
- ☒ **el monitoreo y evaluación de género.**

Moser plantea que estas herramientas son necesarias de considerar en las distintas fases del ciclo de planificación en el contexto de un proceso que se repite continuamente. Una visión sintética de su propuesta puede observarse en el siguiente esquema.



7.1 Qué significa, en qué condiciones y cómo Transversalizar – Institucionalizar el Género

La estrategia de *Institucionalización del género* o *Transversalización del Género* (*Gender Mainstreaming* en inglés), surge por primera vez en los textos posteriores a la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985)⁹¹. Es adoptada en la Conferencia de Beijing (1995) como principal estrategia dado el bajo impacto que estaban teniendo las diferentes políticas, programas y acciones para la equiparación de las mujeres en la sociedad. En este contexto se identifica la necesidad de definir una estrategia que involucre a todos los actores, que impregne todas las acciones, acelere los cambios estructurales y, sobre todo, tenga un alcance global. A partir de Beijing, y a pesar de no contar con directrices sobre cómo desarrollar esta estrategia, la mayor parte de las agencias del sistema de Naciones Unidas, gobiernos, agencias de cooperación bilateral y otras organizaciones de desarrollo, adoptan la estrategia de Transversalización de Género (TG).

La *Transversalización del género* apunta a **incorporar la perspectiva y el análisis de género de manera sistemática y en forma integral en la corriente principal del pensamiento, la planificación y las acciones del desarrollo**. Según la definición del Consejo Económico y Social

(ECOSOC), el *gender mainstreaming* tiene por objeto integrar el **enfoque de equidad de género** de forma transversal en todas **sus políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y financieras e incluso en la cultura institucional**, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad de género. Esto no significa que no se realicen **acciones directas y específicas a favor de las mujeres**, ya que éstas últimas son claves para los grupos desfavorecidos.

Cuadro 23: Definiciones de Institucionalización del Género/ *Mainstreaming Gender*

Es el proceso de considerar las implicaciones que tienen para mujeres y varones cualquier acción planeada, incluyendo la legislación, las políticas o programas, en cualquier área y a cualquier nivel. Es una **estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de las mujeres así como de los hombres, una dimensión integral del diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas y programas** en las esferas social, económica y política de manera que mujeres y hombres se beneficien igualmente y las desigualdades no se perpetúen. La meta final es lograr la igualdad de género. (UN Economic and Social Council, 1997 citado en UNDP 2002).

“Es un **proceso técnico y político que requiere cambios en la cultura organizacional y en las formas de pensar, así como en las metas, estructuras y asignación de los recursos** de las **agencias internacionales, los gobiernos y las ONGs**. El *mainstreaming* requiere cambios en diferentes niveles dentro de las instituciones: en la planificación de la agenda, la elaboración de políticas, la planeación general, la implementación y la evaluación” (IDS, 1997).

“Es una **estrategia organizacional** para llevar la perspectiva de género a todos los aspectos de una **política y actividades institucionales**, por medio de la **generación de capacidad de género y de responsabilidad** (control / *accountability*)”. (Reeves y Baden, 2000).

Un balance crítico de las políticas de Transversalización de Género en los organismos internacionales de desarrollo (Moser y Moser, 2005) señala que la mayor parte de las instituciones han adoptado la terminología de la igualdad de género y la Transversalización de género y la usan de manera relativamente consistente. Entre los elementos comunes mencionados por la mayoría de las instituciones se encuentran:

- ☒ Una doble estrategia de transversalización del género y acciones específicas para la igualdad de género
- ☒ Análisis de género
- ☒ Una combinación de abordajes, en donde todo el equipo comparte responsabilidades, pero que esta apoyado por especialistas de género
- ☒ Capacitación de género

- ☒ Apoyo a la toma de decisiones de mujeres y su empoderamiento
- ☒ Monitoreo y evaluación

Los elementos menos frecuentes entre los organismos internacionales de desarrollo son trabajo conjunto con otras organizaciones, presupuestos de género y recursos de conocimiento.

Para lograr avances importantes la Institucionalización del Género debe considerar el género como una **parte fundamental en los procesos de planificación**, por lo tanto es central en **todos los aspectos del desarrollo y en todos los sectores**, no solamente en lo relacionado con la política social. El género requiere ser considerado en la política macroeconómica y en un conjunto de áreas estratégicas, no relegado a áreas marginales dentro de la planeación del desarrollo.

Comprende la **generación de capacidades** en los aspectos de género y **responsabilidad y sensibilidad** sobre los mismos de manera transversal en los actores del desarrollo, sean Estados, agencias internacionales y ONGs. Requiere de **recursos, compromiso político y autoridad** para poder ser llevada a cabo.

En relevante tener presente que es un **proceso**, que involucra una **intervención sistemática** que incluye **objetivos, indicadores de progreso, formación en todos los niveles, sistemas de seguimiento y monitoreo y una evaluación** constante de los resultados obtenidos. En términos de **proceso, es a la vez político y técnico**, en tanto requiere de la voluntad política de los distintos actores de llevar adelante el proceso y en cuanto involucra la disponibilidad de recursos materiales y la preparación de los recursos humanos para su desarrollo. Tiene como objetivo que todas las actividades de la institución –internas y externas– contribuyan a cerrar las brechas de género que persisten entre hombres y mujeres, tanto en las propias organizaciones como en el exterior.

Hay que considerar además que estos son procesos de **largo plazo** que requieren de intervenciones y preocupación permanente por el tema. No son intervenciones puntuales. Aunque se pueden fijar metas de corto, mediano y largo plazo, la meta general de la equidad de género requiere cambios profundos. Involucra **cambios en las normas y una redistribución del poder y los recursos**. Para el logro de estos procesos se requiere de la **sensibilización** frente a los aspectos de género, la **capacitación** del personal y la formación de equipos especializados, la **construcción de instrumentos que operacionalicen el género y/o la inclusión de los aspectos de género en las herramientas existentes**.

Condiciones necesarias para la Transversalización del Género

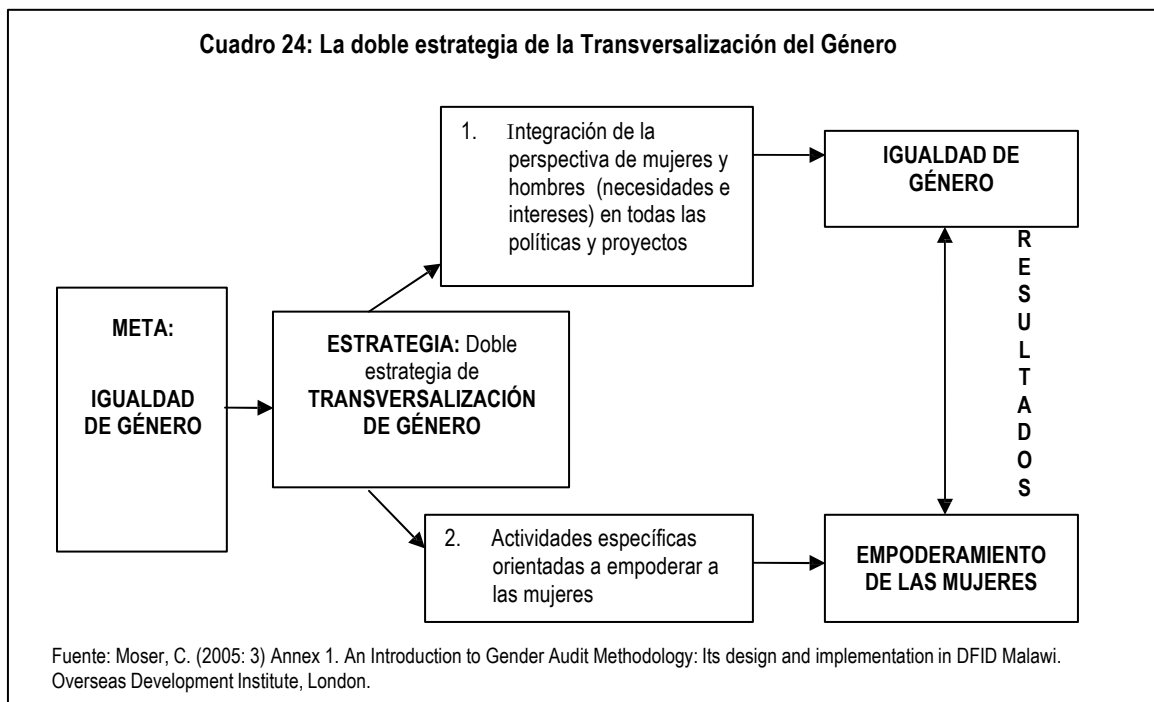
Hay ciertas condiciones mínimas fundamentales para llevar adelante un proceso de transversalización del género, las cuales hay que considerar al momento de planificar:

1. La **voluntad política** de alcanzar la equidad y la igualdad de género.
2. La incorporación de la perspectiva de género en el **proceso de planificación de todos los ministerios y departamentos de los Estados o divisiones de las Instituciones de Desarrollo**, particularmente las relacionadas con macroeconomía, planificación del desarrollo, políticas de personal y gestión, y asuntos legales.

3. Integrar la perspectiva de género en todas las **fases de los ciclos de planificación sectorial**, incluido el análisis de desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de políticas programas y proyectos.
4. La **producción y uso de información desagregada por sexo** en los análisis estadísticos para revelar el impacto diferencial en hombres y mujeres.
5. Aumentar la cantidad de **mujeres en posiciones de toma de decisiones** en los gobiernos y en los sectores públicos y privados.
6. Proveer **herramientas y capacitación** en conciencia de género, análisis de género y planificación de género a los tomadores de decisiones, y otro personal clave.
7. Generar **vínculos y alianzas** entre los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y otros actores para asegurar mejores resultados.

Estrategias de Transversalización del Género

Hay dos estrategias o maneras principales de institucionalizar el género, que se plantean como complementarias entre sí. Una la **transversalización o mainstreaming** (utilizado aquí en sentido más restringido) y dos las **acciones específicas dirigidas a mujeres**. La transversalización del género significa incorporarlo no como un problemática aparte, sino al interior de los diferentes sectores y temáticas, es decir, en cada ámbito de intervención para el desarrollo, considerando las estructuras e instituciones existentes, requiriendo de la transformación de las instituciones y el cambio organizacional. Las acciones específicas orientadas a mujeres se llevan a cabo a través de lo que se llama **políticas de afirmación y acción positiva**, que tienen como foco de intervención a las mujeres y buscan mejorar su condición y posición a través de diversas acciones y cuya meta final generalmente es el empoderamiento de las mujeres⁹².



Las **estrategias específicas para la institucionalización** pueden ser:

- Una **unidad central de género catalizadora** con el papel de promover una visión general de políticas de género y monitoreo
- Una **red de especialistas en género** insertos de manera transversal en diversas instancias institucionales
- **Alianzas** tanto al interior de las instituciones como con agentes externos, como pueden ser organizaciones de mujeres.

Entre las **herramientas** que se mencionan para la institucionalización del género se plantean:

- La **capacitación en género** a los equipos de agencias, estados y ONGs de manera sistemática
- **Estructuras de incentivos** para preocuparse por los aspectos relativos al género
- **Elaboración de presupuestos con enfoque de género**
- **Instrumentos o Herramientas operacionalizados específicos de género** como son las listas de comprobación (*checklist*) y guías con líneas de acción (*guidelines*).

Algunas de las **lecciones aprendidas**, a partir de una revisión desarrollada por Kabeer (2003) de las experiencias de transversalización del género en las políticas de superación de la pobreza y las metas del Milenio, indican que serían dos las estrategias más efectivas para contribuir a los procesos de institucionalización del género. Una, es una herramienta específica preparada por el Commonwealth Secretariat para la institucionalización del género: el Sistema de Gestión de Género. La otra estrategia es promover la ciudadanía activa, lo cual se relaciona directamente con el empoderamiento de las mujeres.

- a) El **Sistema de Gestión de Género** (*Gender Management System*) consiste en un conjunto de conceptos y metodologías para construir una red de estructuras, mecanismo y procesos para asegurar que la perspectiva de género sea puesta en práctica en las políticas, programas y proyectos de desarrollo. Se sugiere que es central para lograr la institucionalización del género la creación e implementación de Planes de Acción de Género (*Gender Action Plan*). De modo que, el sistema de gestión de género se liga principalmente con el desarrollo de mecanismos nacionales para el logro de estas metas. Implica un cambio en la sociedad en su totalidad, pero comienza con el cambio organizacional en los gobiernos, en la medida que los Estados son responsables en principio por la representación de los intereses de todos sus ciudadanos.
- b) La **Ciudadanía Activa** apunta a la necesidad de construir componentes activos y organizados a nivel de base, que sean capaces de ejercer presión sobre las metas de equidad e igualdad de género y hacia los gobiernos y agencias donantes. La movilización desde abajo tiene un rol fundamental en su capacidad de influir en los procesos de planificación y elaboración de políticas. La ciudadanía activa de las mujeres no es posible en el contexto de desigualdad y de marginalidad respecto del poder en que se encuentran las mujeres, por ello es que se hace necesario implementar estrategias para el empoderamiento de las mujeres.

El **empoderamiento de las mujeres**⁹³ es un aspecto vinculado con la institucionalización del género en tanto permite presionar para afianzar estos procesos. No es parte interna de los

procesos de institucionalización, pero requiere promoverse y desarrollarse para que la institucionalización sea posible. Es decir, la única manera en que la institucionalización pueda ser llevada a cabo de manera efectiva, es con la presión de los movimientos de mujeres, de ONG's y activistas para ejercer un control ciudadano de las acciones de los Estados y las agencias de desarrollo, ampliando sus niveles de participación y decisión en dichas acciones. Por lo tanto, es necesario el empoderamiento de las mujeres tanto en términos individuales como colectivos para lograr institucionalizar el género en la corriente principal del desarrollo.

Cuadro 25: Presupuestos con Enfoque de Género

Las iniciativas de **presupuestos con enfoque de género constituyen una de las herramientas concretas para transversalizar el género y poner en práctica los acuerdos asumidos por los Estados** en las diversas convenciones, políticas y compromisos internacionales y regionales. Su principal objetivo hasta ahora ha consistido en dar visibilidad al género en los presupuestos gubernamentales. Algunas iniciativas se han propuesto también evaluar el impacto de éstos presupuestos en los resultados de igualdad de género.

No existe un modelo único para las iniciativas de presupuestos de género. Se ha dado un fenómeno de diversidad y experimentación debido a que éstas aportan a un proceso innovador que tiene lugar en distintos contextos socioeconómicos y políticos. Uno de los gobiernos precursores en este tipo de iniciativas fue el de Australia en 1984. (Elson, 2004).

Las iniciativas de presupuestos con enfoque de género fueron **diseñadas en respuesta a la ceguera de las políticas y presupuestos macroeconómicos respecto de los aspectos de género**. Las políticas y presupuestos macroeconómicos no reconocen el trabajo no remunerado de las mujeres y por lo tanto no reconocen ni valoran las contribuciones de las mujeres a la economía nacional de manera diferenciada de las de los hombres. El presupuesto nacional es el documento revelador por excelencia de las prioridades de un país en materia de desarrollo. Si el presupuesto nacional de un gobierno no es sensible a los aspectos de género, es muy probable que esté pasando por alto los roles y las contribuciones de las mujeres a los esfuerzos nacionales de desarrollo, y por lo tanto desatendiendo las necesidades y prioridades de la mujer. En todos los países, las mujeres y los hombres tienen roles y responsabilidades diferentes, y a menudo acceso y control desiguales a los recursos y la toma de decisiones; por consiguiente, los presupuestos los afectan de manera distinta. (GWA/ UNDP s/f).

Las iniciativas de presupuestos con enfoque de género **analizan las políticas, el régimen tributario, los ingresos del Estado, el gasto público y los déficit fiscales desde una perspectiva de equidad de género**. Son herramientas que hacen posible analizar los presupuestos para evaluar si las políticas y programas estatales tendrán impactos diferentes y desiguales sobre las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. No se trata de elaborar presupuestos separados para las mujeres y los hombres. Se trata de analizar si las prioridades presupuestarias poseen sensibilidad de género. El ejercicio permite analizar presupuestos antes que formularlos. Dicho análisis puede servir luego de base para

realizar modificaciones en el presupuesto. En adición, el análisis no incide únicamente sobre la porción del presupuesto que atañe directamente a los aspectos de género o a las mujeres. El análisis de género de un presupuesto examina todas las asignaciones sectoriales del gobierno y estudia sus impactos de manera diferenciada sobre las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. Puede ir más allá y examinar subgrupos de género diferenciados por edad (Budlender, 2000 citado GWA/ UNDP s/f).

Aunque el **objetivo último de la mayor parte de las iniciativas de presupuestos con enfoque de género es modificar el presupuesto nacional, en el proceso también pueden surgir muchas otras ventajas.** En especial, las iniciativas de presupuestos con enfoque de género **son una herramienta para fortalecer la democracia, porque hacen posible la participación pública y la transparencia en las finanzas y la toma de decisiones y fortalecen la gobernabilidad.** Las iniciativas de presupuestos con enfoque de género permiten a las instituciones del gobierno, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros actores mejorar la rendición de cuentas y focalizar mejor los servicios, asegurar que los ministerios y las municipalidades respondan a las necesidades y prioridades de sus electorados, garantizar que las políticas del gobierno reciban las asignaciones presupuestarias requeridas para ser implementadas y ayudar a ejecutar los compromisos incurridos por el gobierno en el marco de convenciones internacionales (Khosla, 2003 citado en GWA/ UNDP s/f).

Los agentes involucrados son múltiples: ministros y funcionarios de gobierno (en particular ministras y en ocasiones ministros de economía), parlamentarios, ONGs que investigan temas relativos a las políticas, grupos de defensa y promoción de los derechos de las mujeres (advocacy) y académicas/os. Diferentes niveles del gobierno y sus respectivos ministerios y departamentos, junto con colectivos de mujeres y otros aliados de la sociedad civil, constituyen actores clave en las iniciativas de presupuestos con enfoque de género. En países donde se han desarrollado procesos de presupuestos con enfoque de género y éstos han sido altamente exitosos, el ejercicio fue liderado y coordinado por el ministerio competente, una institución u ONG de apoyo a la mujer y/o un centro de investigación o una universidad.

Entre las **herramientas generales utilizadas para desarrollar presupuestos con enfoque de género** se señalan el:

- ① Análisis de beneficiarios desagregado por sexo
- ① Análisis desagregado de impacto del presupuesto sobre el uso del tiempo
- ① Análisis de beneficiarios desagregado por sexo de la incidencia del gasto público
- ① Análisis desagregado de la incidencia impositiva (GWA/ UNDP s/f).

Desde el año 2000, **en un número cada vez mayor de países, los gobiernos han comenzado a considerar el análisis de género en los presupuestos como un instrumento que sirve para transversalizar el género en sus políticas y programas.** Hay iniciativas en Europa, Asia y África. En América Latina, Chile y México han desarrollado iniciativas relacionadas con los presupuestos de género. La experiencia en Chile incorpora el género en el marco de los procesos de modernización y mejoramiento de la gestión del Estado, en el “Programa de Mejoramiento de la Gestión”, sentando las

bases para la integración del género en el análisis de las definiciones presupuestarias, así como en los instrumentos centrales de la planificación y la gestión pública. Es un sistema mixto, no sólo centrado en visibilizar el género en los presupuestos sino en los instrumentos de planificación y gestión (SERNAM, 2005). En México se analizaron los presupuestos de los Ministerios de Desarrollo Social y de Salud. Por ejemplo, en el ámbito de la salud desarrollaron una metodología específica compilada en una “Guía para la formulación de presupuestos públicos con enfoque de género en el sector salud”, en la cual se señalan los pasos para elaborar presupuestos sensibles al género, los factores necesarios para una programación con perspectiva de género, ejemplos y recomendaciones (Pérez y Rangel, 2004).

En la región también se han desarrollado avances a partir del **Proyecto regional de presupuestos sensibles al género en América del Sur** a nivel de Municipios (UNIFEM, UNFPA, GTZ) para promover los presupuestos participativos sensibles al género en Cuenca (Ecuador), Cochabamba (Bolivia), Rosario (Argentina), Villa El Salvador (Perú) y otro en Brasil por definir. Esta iniciativa se inserta en el **Programa de Presupuestos Públicos y Género en América Latina y el Caribe** que ha desarrollado una página Web, como plataforma de gestión de conocimiento e intercambio, documentada y actualizada en español sobre presupuestos públicos y género en América Latina y el Caribe. (<http://presupuestoygenero.net/s28/>).

Barreras para la Transversalización del Género

Entre las barreras más frecuentes para la institucionalización (*mainstreaming*) del género por parte de quienes elaboran políticas se encuentran:

- La falta de voluntad política
- El subfinanciamiento para las unidades y ministerios responsables por los esfuerzos de institucionalización (*mainstreaming*)
- Los intereses patriarcales institucionalizados en normas, reglas y prácticas de las organizaciones
- La resistencia de las diferentes divisiones de adoptar una visión transversal de aspectos como el género que van a quitarles su asignación de presupuestos (Kabeer, 2003).

En general, las barreras que involucra la institucionalización del género tienen que ver con las relaciones de poder involucradas, las pugnas de intereses diversos, la pugna por valores y visiones de la realidad diferentes. Esto se deriva de que la meta de la equidad de género involucra aspectos normativos de justicia social y de reconocimiento de la diferencia, y lo cual implica que al incorporar el género en la planificación y las acciones de desarrollo, lo que se busca finalmente es transformar y reorganizar las relaciones, las formas de hacer y pensar respecto de qué es lo adecuado para mujeres y varones, hacia una mayor equidad e igualdad.

Evaluación de los avances de la Transversalización de Género

En **América Latina y El Caribe**, las políticas públicas para enfrentar las desigualdades de género se han desarrollado de manera heterogénea y en diversos sectores, pero predominan aquellas destinadas a combatir la pobreza, habilitar a las mujeres para su inserción en el mundo laboral y a favorecer sus derechos políticos, siendo escasas las iniciativas que busquen compatibilizar la vida familiar con los avances en el mundo público. Los esfuerzos de los movimientos de mujeres de la región por instalar en la agenda pública las políticas de equidad de género han sido exitosos, aunque se admite que, transcurrida casi una década de la Conferencia Mundial, los resultados han sido insuficientes desde el punto de vista del desarrollo institucional y de los recursos disponibles (CEPAL, 2004a).

La CEPAL reconoce en **su evaluación de la década de los '90**, que la estrategia de transversalización de la perspectiva de género en las políticas es la más idónea para avanzar hacia la equidad de género en América Latina y El Caribe. En la región todos los países cuentan con un organismo para el adelanto de la mujer y se han modificado los marcos legales. Sin embargo, también se destaca que permanece como principal desafío en la región el superar la fragilidad institucional de muchos países, que se intensifica en el caso de los mecanismos para el adelanto de las mujeres, ya que no sólo adolecen de insuficiencia de los recursos necesarios - presupuestarios, humanos y técnicos- para formular políticas y garantizar su implementación, sino que se cuestiona su existencia misma.

Sin embargo, a pesar del mayor grado de conciencia sobre los aspectos de género, del sólido conjunto de investigaciones y análisis, y de que muchos Estados cuentan con algún mecanismo preocupado por las cuestiones del género y/o de las mujeres; y que las agencias de desarrollo también lo han incorporado entre sus preocupaciones y políticas: la **institucionalización de los aspectos de género no deja de ser una meta a lograr**, y que en muchos casos dista mucho de ser cumplida. Generalmente, aparece más como una retórica o un discurso que no se condice con las prácticas sistemáticas de las instituciones, de manera que las políticas y los programas continúan mostrando una **preocupación por la equidad de género muy limitada o compartimentalizada**.

Cuadro 26: La institucionalización del género en las políticas de superación de la pobreza y las Metas del Milenio⁹⁴

En su investigación Naila Kabber **evalúa cómo se ha institucionalizado el género en las políticas de superación de la pobreza y en las Metas del Milenio**, mostrando resultados muy poco alentadores. **Menos de la mitad de los análisis por países discuten aspectos de género con algún detalle en sus diagnósticos. Menor cantidad aún, integra el análisis de género en sus estrategias, asignación de recursos y sus secciones de monitoreo y evaluación.** Los aspectos de género se encontraban mejor integrados, de manera predecible, en los sectores de salud, nutrición y población (correspondientes a la esfera tradicionalmente definida como femenina, la reproducción); y en algún grado en la educación. Y si era mencionado en algún otro lugar, era como una referencia vaga (Kabeer, 2003).

Un caso que menciona esta autora como **excepción** al panorama general es el informe

sobre **estrategias de reducción de la pobreza de Nicaragua**, que aborda la violencia basada en el género de manera directa. Y hace el nexo con la pobreza, en tanto señala que la mayor incidencia se da entre mujeres pobres urbanas y entre mujeres menos educadas. A pesar que, el riesgo más común que enfrentan estas mujeres son la prostitución y el abuso físico y sexual, las comunidades pobres usualmente carecen de las estructuras formales para protegerlas.

Entre los **factores que explican la falta de institucionalización** de los aspectos relativos al género en las políticas y programas de superación de la pobreza, Kabeer señala:

1. El **género no es visto como una “competencia clave”** (*core competence*) en el conjunto de la formulación de políticas, tanto en la comunidad internacional del desarrollo como a nivel nacional o local. Por esto existe una falta de expertizaje en esos equipos. Y donde estas capacidades existen, tienden a encontrarse en a) sectores tradicionalmente asociados con el género y aspectos vinculados a las mujeres, o b) en los programas que directamente abordan preocupaciones de las mujeres o esfuerzos por la igualdad de género.
2. La **limitada consulta llevada a cabo con las bases** (*primary stakeholders*). Mientras la participación directa de las personas pobres sea algo por lograr, la consulta fallará al incluir de una manera nominal a las organizaciones que trabajan con los pobres así como aquellos que trabajan por metas de equidad de género. Los únicos consultados tienden a ser aquellos que ya tenían relaciones con los gobiernos o con los donantes.

En la evaluación realizada por Moser y Moser (2005)⁹⁵ de las políticas de Transversalización de Género en organismos internacionales de desarrollo se destaca que la mayoría de éstas instituciones sólo se han apropiado parcialmente de ella. Esto en tanto han adoptado la terminología y han dado lugar a una política explícita de Transversalización de género, pero tienen serias falencias en la fase de implementación de la política, ya que generalmente los esfuerzos son inconsistentes e involucran sólo algunas actividades más que reflejar un proceso integrado y coherente. Las evaluaciones realizadas muestran que los esfuerzos por transversalizar el género frecuentemente se diluyen en el proceso de planificación e implementación.

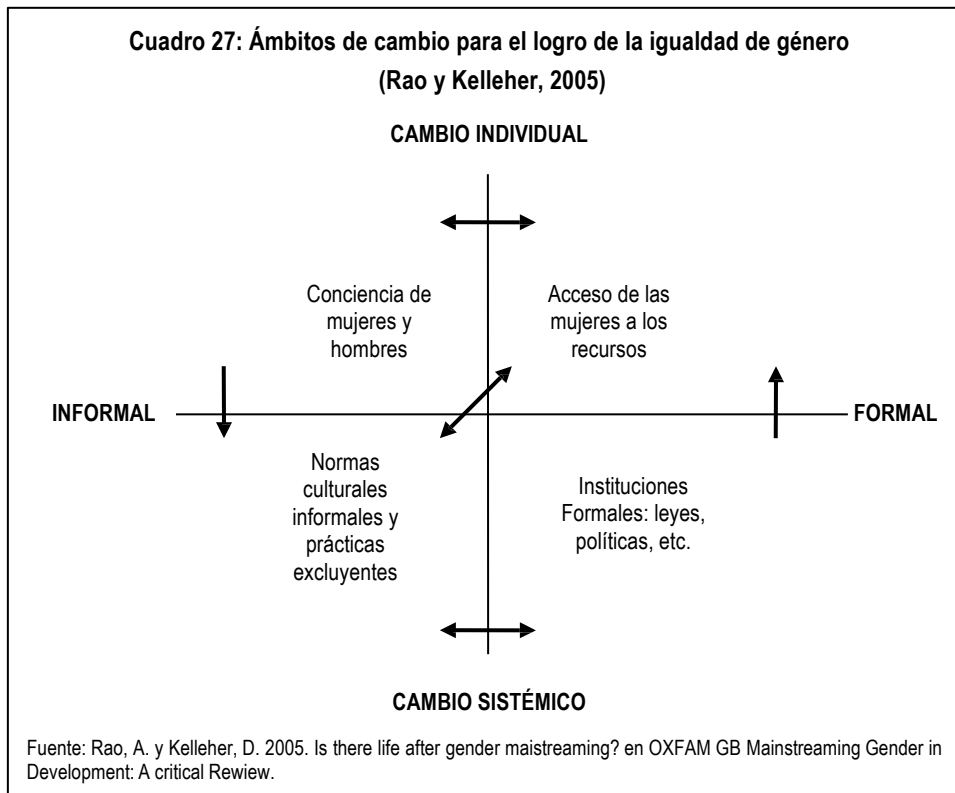
Las dificultades en esta fase según las autoras se relacionan con falta de capacidad en los equipos, ya que generalmente se contrata profesionales junior y/o consultores externos; la cultura organizacional y las actitudes; el tratamiento de la igualdad de género como un proceso separado; la simplificación que hacen los equipos de las cuestiones de género; y la falta de apropiación de la política de TG por parte de las instituciones.

La revisión de las diversas políticas de TG de los organismos de desarrollo da cuenta que la mayoría de los esfuerzos de implementar la Transversalización de Género se han centrado en los inputs institucionales más que en los relacionados con el proceso de implementación operacional

y programática. Y en términos de resultados e impactos de la implementación sobre la igualdad de género, aún requieren mayor atención.

Finalmente las autoras concluyen que los desafíos pendientes aluden a la implementación de la Transversalización del género y a la evaluación de los resultados e impactos de la misma en la igualdad de género.

En este sentido Rao y Kelleher (2005) destacan que para el logro de la igualdad de género es necesario cambiar los sistemas sociales desiguales y las instituciones. Esto es lo que se plantea como el “cambio institucional” que significa cambiar las reglas del juego, es decir, son las normas formales e informales que determinan quién logra qué, quién hace qué y quién decide. Estas reglas pueden ser formales, como la constitución, las leyes, políticas, etc. o informales como los arreglos culturales. También significa cambiar las organizaciones que, en sus programas, políticas, estructuras y formas de trabajar discriminan a las mujeres u otros grupos marginales. Sin embargo, se destaca la necesidad de que el cambio ocurra tanto a nivel personal como a nivel social, incluyendo la conciencia individual de hombres y mujeres, las condiciones objetivas de las mujeres, las normas informales y las instituciones formales. En el siguiente esquema se grafica los distintos ámbitos o esferas de cambio para lograr la igualdad de género.



7.2 La propuesta de institucionalización del género de Levy

La propuesta específica de C. Levy (1996) sobre **“institucionalización del género en las políticas y la planificación”** considera a esta como un proceso, que involucra una “red de institucionalización”, la cual abarca distintas instancias de la sociedad, distintos actores y diversas acciones, en las cuales están siempre presentes relaciones de poder y de género. Implica diversos contextos institucionales los cuales deben ser considerados partiendo de las relaciones entre hombres y mujeres y de sus interpretaciones de la realidad.

Más específicamente conceptualiza la **institucionalización** como el proceso por medio del cual las prácticas sociales llegan a ser suficientemente regulares y continuas para ser descritas como una institución. Es decir, son **prácticas sociales repetidas de manera regular y continua, mantenidas y sancionadas por normas sociales y que tienen una importancia fundamental en la estructura social**. Incluye las organizaciones de todos los ámbitos y niveles de la sociedad. Y tiene dos connotaciones en términos de: el espacio de maniobra de los individuos y sus organizaciones y la noción de cambio sostenido. Ambas ideas desafían la posible rigidez y falta de respuesta asociadas a las instituciones. Al abordar de esta manera las instituciones, se da cuenta del conflicto o tensión básica inherente a toda organización, entre las prácticas que la constituyen y reflejan un conjunto particular de intereses y, las respuestas a los cambios que reflejan otras relaciones de poder y otras configuraciones de intereses. Esto implica una concepción dinámica de las relaciones sociales y las prácticas sociales en su conjunto.

La naturaleza del proceso de institucionalización, al involucrar relaciones de poder, no es lineal, sino reiterativa, moldeada por las estrategias de entrada, las cuales responden tácticamente a las resistencias y oportunidades para el cambio a medida que surgen o son creadas por diferentes agentes. Por lo tanto, es fundamental acompañar este proceso de cuatro componentes: **monitoreo, consulta de género, desarrollo organizacional y diagnóstico de género**. El monitoreo es fundamental para que las intervenciones mantengan su relevancia y aprender de la experiencia. La consulta de género apunta tanto a los grupos objetivo como a los operadores de las organizaciones involucradas. El desarrollo organizacional es central como un componente operacional y el diagnóstico de género debe considerar herramientas para poder desarrollar la intervención.

Este marco analítico de la “Red de Institucionalización” que Levy elabora, sirve para contar con un diagnóstico de la situación existente, así como para indicar el espacio de maniobra para el cambio y puede proveer los medios para dirigir una acción que promueva la institucionalización del género.

Levy utiliza el concepto de red para destacar las interrelaciones particulares entre elementos, la manera en que se refuerzan unos con otros y la necesidad de coexistencia de todos ellos para que el proceso sea posible. Esta autora propone que las condiciones bajo las cuales el género puede ser institucionalizado requieren de, al menos, trece instancias. Cada instancia o elemento de la red representa un sitio de poder. Entendido el poder no sólo como productos y prácticas visibles de la organización, sino también como valores y motivaciones invisibles que influyen y dan forma a los resultados más tangibles de la organización. Las relaciones de género y sus intersecciones con otras relaciones sociales están localizadas en una variedad de sitios diferentes de poder en cualquier contexto institucional particular y paisaje organizacional. Dadas las

relaciones de poder que subyacen en cada instancia, tanto las oportunidades como las resistencias requieren considerar la acción colectiva que dirigirá los cambios al interior de cada instancia.

Entre los elementos que caracterizan una red de institucionalización del género son centrales los siguientes:

1. La **forma que toma la red** de institucionalización es **contextualmente específica**. Es decir, esta influida por las condiciones socioeconómicas y políticas, así como el tiempo. De manera que las estrategias para la institucionalización también pueden ser diferentes. La forma y el contenido no serán iguales, sino las herramientas metodológicas.
2. Cada uno de los elementos de la red puede tomar una forma diferente uno de otro, en la medida que están presentes en las actividades de diferentes grupos, actores o agentes. Esto implica **distintas oportunidades y resistencias** y **escalas de tiempo distintas**.
3. Estas instancias operan, se ubican y son moldeadas por diferentes agentes o grupos de personas en un marco de esferas de actividad interrelacionadas, como la esfera política, la organizacional, la técnica y la esfera de investigación. Es relevante considerar aquí que un individuo sólo podría influir en algunos elementos dependiendo de su rol, su posición y poder para influir en el cambio. Entonces, para que funcionen todos los elementos de la red se requiere de la **acción colectiva** a través de la resolución de conflictos, la cooperación, las consultas y la negociación a diferentes niveles (local, nacional, internacional) entre actores relevantes.

Finalmente esta propuesta de institucionalización puede ser usada:

- A nivel de un país
- O de una organización

Como herramienta de:

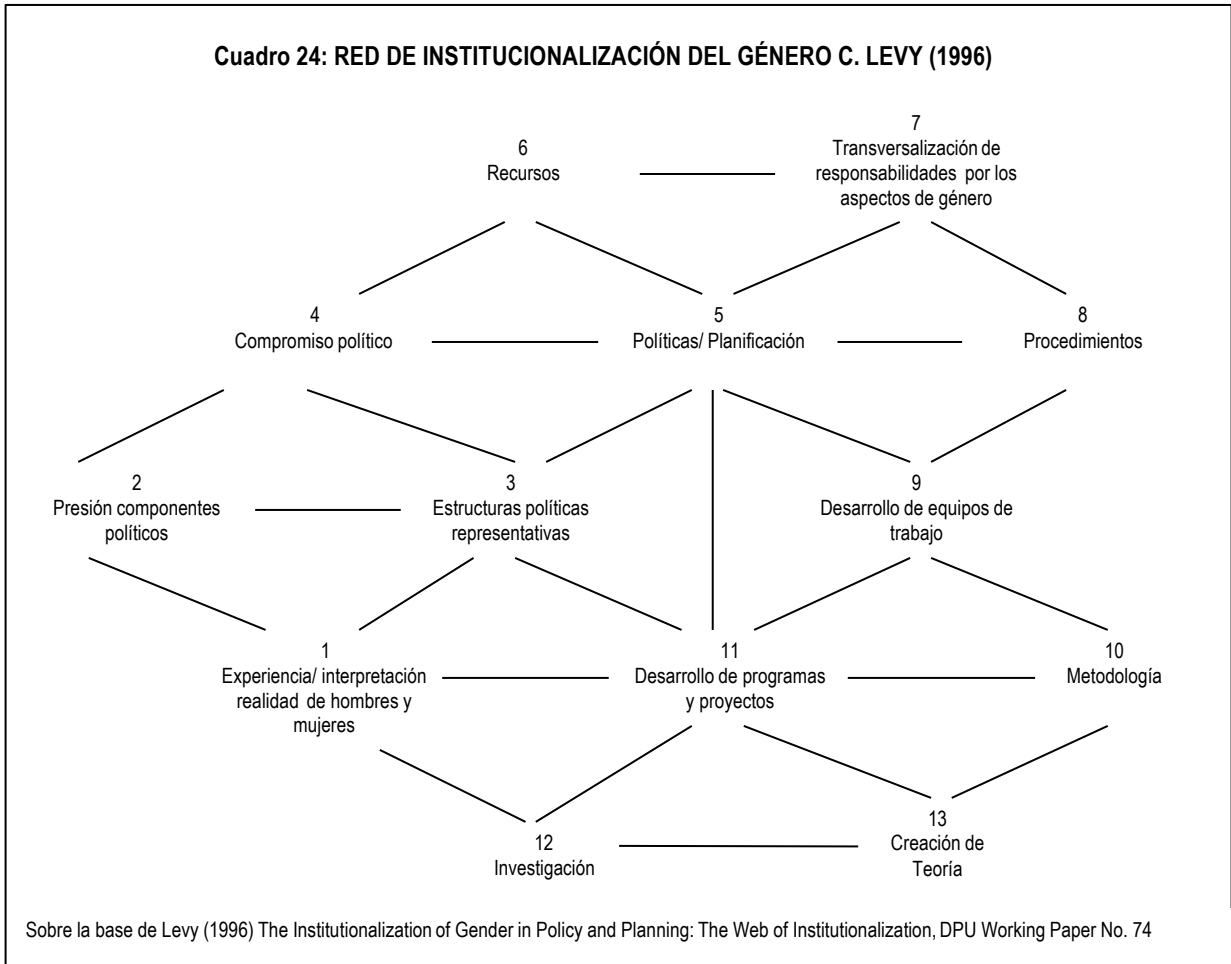
- Diagnóstico
- O de guía para la operación y la acción

Elementos o instancias de la red de institucionalización:

1. Experiencia e interpretación de la realidad de hombres y mujeres
2. Presión de componentes políticos (political constituencies)
3. Estructuras políticas representativas
4. Compromiso político
5. Políticas y planificación
6. Recursos
7. Transversalización (incorporación a la corriente principal) de las responsabilidades por los aspectos de género (mainstream location of responsibility for gender issues)
8. Procedimientos
9. Desarrollo de equipos de trabajo

- 10. Metodologías
- 11. Desarrollo de programas y proyectos (delivery of...)
- 12. Investigación
- 13. Creación de teoría

La ordenación de estas instancias responde a una lógica posible para la aplicación de la red, no obstante, la autora señala que se puede partir en cualquier parte de ella, considerando que las distintas instancias tienen mutuas interrelaciones de ida y vuelta, no siendo un proceso de relaciones lineales.



Esta autora señala la importancia de partir de las “propias” **experiencias e interpretación de la realidad de quienes las viven**, observando cómo se dan en los determinados contextos socioculturales. No mostrando la visión de los planificadores. En este sentido señala que los intereses de género relacionados con los roles de las mujeres y los hombres, el control y acceso a los recursos y las necesidades de género deben ser expresadas a través de la acción colectiva en el ámbito político. De esta forma es posible incidir, **presionar a las instancias políticas** para hacerse cargo de estas exigencias. Sin embargo, para una institucionalización del género de manera sostenida se requiere que hombres y mujeres puedan ser elegidos y elegir representantes en las **estructuras políticas**. La experiencia e interpretación de su realidad de hombres y

mujeres, la instancias de presión política y las estructuras políticas representativas son un triángulo que se refuerza y que es crítico para un cambio sostenido. Las dos últimas instancias pueden generar influencias en el ámbito político de manera que se transforme en **voluntad política**. Ahora esta voluntad política requiere ser luego transformada en **políticas y planificación**. Para ello se requieren de **recursos** que sustenten esas políticas y programas, mayores de los cuales se ha dispuesto. Pero también implica la utilización de los actuales presupuestos de políticas y programas pero de manera diferente, conscientes del género. Esto se liga con la **ubicación de las responsabilidades por los aspectos de género**. Esto implica aclarar que la responsabilidad por la institucionalización del género no es de “el ministerio” de las mujeres o sobre género, sino de todas las instancias involucradas en el desarrollo. Esto sin embargo, requiere de un cambio en la cultura organizacional importante. Entendido esto se requiere fijar los **procedimientos** necesarios para que sea parte de las rutinas cotidianas asociadas a los distintos momentos de los programas o proyectos, o acciones dentro del gobierno. Por ejemplo, como puntos de entrada se señalan términos de referencia, formatos de memorando en las burocracias, etc. En definitiva, es necesario “generizar” los procedimientos. Y esto se liga con el **desarrollo de equipos** capaces de llevar a cabo estos procedimientos, por ende capacitados sobre los aspectos de género y con las mismas oportunidades entre hombres y mujeres de capacitarse, promoción al interior de la organización, etc. Esto lleva al punto de las **metodologías**, en tanto instalar el género de manera transversal requiere desarrollar metodologías de aplicación a las diferentes temáticas, operacionalizar la perspectiva de género. Ahora estos equipos de trabajo preparados tendrían que ser capaces de **desarrollar programas y proyectos** que atendieran a las necesidades de hombres y mujeres. Y esto no solo involucra a los equipos técnicos y profesionales sino a hombres y mujeres de las comunidades o grupos con los cuales se trabaja. De modo que se liga con la **experiencia de vida** de los usuarios. Y luego a partir de la ejecución de los programas o proyectos, y por la necesidad de adaptarse a los continuos cambios, la **investigación** aplicada resulta un elemento central para mejorar las intervenciones en las realidades cambiantes. Y esto puede derivar, al evaluar las acciones y sus impactos en la **creación de teoría** al buscar explicar los cambios y la realidad intervenida, y de cómo mejorar las intervenciones.