

Transversalización de la Perspectiva de Equidad de Género

Propuesta metodológica y experiencias

género
igualdad
equidad
no discriminación
transversalización
sostenibilidad



*Lucía Pérez Fragoso
Emilia Reyes Zúñiga*

géne

Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia, A.C. es una organización civil que nace en 1996 para promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Como institución dedicada a la investigación y difusión de información de temas prioritarios a través de la formación de grupos de gestión y defensa, y de alianzas entre mujeres líderes de ámbitos diversos, Equidad de Género A.C. promueve la formación de Redes y la participación ciudadana en dos ejes principales: Defensa de los derechos sexuales y reproductivos y aborto legal, y Evaluación y seguimiento de presupuestos públicos elaborados con perspectiva de género. Desde 1998 el área de Presupuestos públicos con perspectiva de género ha desarrollado metodologías y herramientas para fortalecer el trabajo institucional e incidir en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las mujeres.

equida

ad

idad

minación

dad

rsalización

Género

IGUALDA

no discriminaci

equia

transver

sostenible





Transversalización de la Perspectiva de Equidad de Género

Propuesta metodológica y experiencias

Lucía Pérez Fragoso
Emilia Reyes Zúñiga

Diciembre de 2008



Índice

7	Agradecimiento
9	Introducción
13	Capítulo 1: Propuesta Metodológica I Principios y conceptos fundamentales
19	Capítulo 2: Propuesta metodológica II 2.1. Premisas operativas de los procesos de transversalización 2.2. Puntos de partida de la propuesta metodológica
27	Capítulo 3: Propuesta metodológica III Las cuatro condiciones de la transversalización y sus estrategias
47	Capítulo 4: Experiencias de transversalización I CDHDF
71	Capítulo 5: Experiencias de transversalización II CEDHSLP
91	Capítulo 6: Retos de los procesos de colaboración y de transversalización
97	Anexo 1: Antecedentes históricos
104	Anexo 2: Complemento a la experiencia de la CEDHSLP
106	Bibliografía y hemerografía

Transversalización de la Perspectiva de Equidad de Género
Propuesta metodológica y experiencias

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia, A.C. y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

Derechos Reservados:
Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C. 2008

En la elaboración de esta publicación participaron:
Lucía Pérez Fragoso
Emilia Reyes Zúñiga

Diseño:
Atziri Carranza López

Se permite la reproducción de este material siempre y cuando se cite la fuente

Impreso en México en abril de 2009, con un tiraje de 1000 ejemplares

Agradecimiento



Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C. quiere hacer explícito su agradecimiento y reconocimiento a los dos organismos públicos autónomos de derechos humanos que nos permitieron acompañar su crecimiento:

A la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, por la confianza demostrada y por su compromiso en la reducción de la discriminación.

A la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí, por su entrega en la búsqueda de nuevas formas de trabajar por los derechos humanos.

Al personal de ambas instituciones por su entusiasmo por alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres.

A ambas comisiones por abrirnos las puertas, por permitirnos crecer en conjunto, por la cercanía, el diálogo, los procesos y las aventuras iniciadas.

De igual manera agradece las colaboraciones de Andrea Medina y Karime Suri, quienes formaron parte de esta experiencia. Se reconoce el aporte de Andrea Medina en la concepción teórico-metodológica, especialmente en lo que concierne a la normatividad, y el de Karime Suri en el impulso a la primera parte del proceso.

Asimismo se quiere hacer explícito el agradecimiento a las siguientes instancias, cuyo respaldo hizo posible el desarrollo de estas experiencias:

A la Fundación Heinrich Böll, por el impulso a proyectos pioneros y el sostenimiento del financiamiento por muchos años, que posibilitó el seguimiento de los procesos que llevaron a las reflexiones aquí presentadas.

A la Delegación de la Comisión Europea en México, cuya confianza en el fortalecimiento y la multiplicación de buenas prácticas permitió profundizar las experiencias. Es gracias también a esta instancia que la presente publicación es posible.

Introducción

El documento que usted tiene en sus manos sistematiza las experiencias de apoyo a procesos de transversalización de la perspectiva de equidad de género en organismos públicos autónomos de derechos humanos. Éstas fueron realizadas en los últimos años por quienes han colaborado en el Área de Presupuestos Públicos¹ de la organización de la sociedad civil Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C. (Equidad de Género AC).

Estas experiencias no hubieran sido posibles sin la colaboración de quienes nos demostraron su confianza y nos permitieron acompañarlos en sus procesos: la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal y la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí. Muchas gracias por permitirnos entrar en sus instituciones.

Lo que aquí se presenta constituye una propuesta metodológica específica para realizar procesos de transversalización de la perspectiva de equidad de género en las instituciones. La propuesta es resultado del trabajo, la reflexión, el diseño y la ejecución de actividades encaminadas a la promoción de la igualdad de género.

Aunque las experiencias referidas se desarrollaron en organismos de derechos humanos, la propuesta metodológica se puede aplicar a todas las instituciones públicas. No se requiere que sean organismos autónomos ni que se dediquen a promover y proteger los derechos humanos.

Desde hace alrededor de 30 años se estudia el género como categoría de pensamiento. De aquí surge la propuesta de integración de la perspectiva de equidad de género en las políticas públicas y en la vida institucional. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de cómo operativizarlo. En Equidad de Género AC, nos dimos a la tarea de buscar "cómo" se realiza el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género. El resultado es la propuesta metodológica que ahora presentamos.

La transversalización de esta perspectiva en las instituciones implica procesos de largo plazo; el acervo de conocimientos en el tema aún se encuentra en construcción. Los procesos de largo plazo que aquí se documentan, así como la propuesta metodológica, también están en construcción. Sin embargo, consideramos importante hacer un alto para publicar la sistematización de lo que se ha procesado hasta ahora, para que, al salir a la luz y formar parte del debate público, la propuesta se enriquezca.

¹ Karime Suri y Andrea Medina participaron en distintas fases del proyecto.

El motivo para realizar esta sistematización es compartir un par de experiencias en las cuales una organización no gubernamental, Equidad de Género AC, acompaña procesos de transversalización de la perspectiva de equidad de género en instituciones públicas. Ciertamente, dichas experiencias no agotan el trabajo que estas instituciones realizan en la materia. Sin embargo, y para los fines de este documento, sólo se seleccionaron ciertos aspectos que ilustran los puntos más relevantes de la propuesta metodológica de Equidad de Género AC.

Asimismo, es preciso mencionar que algunos de los procesos documentados ya se encontraban en marcha en dichas instituciones antes e independientemente de que Equidad de Género AC participara en el fortalecimiento de sus procesos de transversalización. Por ello sólo se seleccionaron las actividades y estrategias que las autoras consideran de mayor relevancia para ejemplificar los procesos mencionados.

La integración de la perspectiva de equidad de género en las políticas, procesos, filosofía, estrategias y dinámicas de las instituciones fortalece el trabajo que realizan, ya que agrega un plus a las actividades que llevan a cabo. Así, la transversalización de esta perspectiva ayuda a que la institución desempeñe su labor buscando la igualdad de género, contribuyendo a la construcción de una sociedad más igualitaria. La propuesta de transversalización de este enfoque en la vida institucional implica una transformación estructural tanto para la institución como, por extensión y en el largo plazo, para la sociedad en su conjunto. Cuando las instituciones no impulsan este proceso, realizan su trabajo sin cuestionarlo y con ello perpetúan o incluso ahondan las desigualdades de género, dado el orden social imperante.

El término transversalización se refiere a incorporar la perspectiva de equidad de género a cada aspecto del quehacer institucional y no sólo a un área o proyecto aislado. El término en inglés es *mainstreaming*, que deriva de pensar que cada institución tiene una corriente principal (*main stream*), ubicada en el área o tema que domina. La transversalización se orienta a integrarse en este trabajo predominante, en la razón de ser de la institución. De este modo es posible garantizar que, al margen de cuál sea el campo de acción de una institución, sus principales tareas, recursos humanos y financieros, esfuerzos y saberes se canalicen a atender siempre, desde esta perspectiva, las necesidades e intereses específicos de mujeres y hombres, reduciendo así, y esto es muy importante, la desigualdad estructural que viven las mujeres. Es preciso, por tanto, que esta perspectiva permee el trabajo cotidiano que se realiza al interior de la institución, pues es en virtud de ella que la propia institución, tanto como los sujetos genéricos que la conforman, se cuestionan y se transforman. Al realizar políticas de equidad de género hacia afuera, las situaciones de desigualdad estructural al interior de la institución se visibilizan y forman parte del proceso global de transformación.

En español, el término transversalización refiere a que la perspectiva de equidad de género atraviese todo el proceso de las políticas públicas, tanto en el espacio como en el tiempo. Esto significa que la institución incorporará este enfoque desde el momento de la concepción de las políticas hasta el momento de la implementación y evaluación de las mismas. Además, implica que cada área de la institución apuntalará en su quehacer los principios de igualdad, no discriminación y equidad, y no se limitará sólo a un espacio aislado especializado en género y/o mujeres. Lo transversal toca todos los espacios de la institución, y dado que implica una revisión total de la dinámica institucional, aspira a insertar políticas encaminadas a la igualdad de género en los aspectos estratégicos que aseguren su permanencia en el resto del proceso.

La transversalización de la perspectiva de equidad de género es una apuesta por una revolución en la manera como se han concebido las políticas públicas. Es una ingeniería institucional con una ética política, teniendo como eje los tres principios mencionados de igualdad, no discriminación y equidad. En primer lugar, enfatiza de manera clara que éstos principios deben estar en el centro de las acciones y que no hay institución alguna que pueda exentarse de esa tarea. En segundo lugar, involucra de manera primordial a quienes diseñan y ejecutan las políticas, no sólo en cuanto a que se propone capacitar y brindar herramientas para un diseño que comprenda desde su concepción misma la diferenciación en la población; también implica una transformación de la propia cultura laboral y de las normas institucionales.

El presente documento cuenta con dos secciones. En la primera sección se plasma la propuesta metodológica que Equidad de Género AC ha desarrollado a partir de su experiencia de trabajo, misma que se relata en tres capítulos. El primer capítulo describe los principios en los que se fundamenta la propuesta, así como los conceptos más importantes que se utilizan a lo largo de todo el documento. El segundo capítulo señala tanto las premisas operativas en las que se sustenta la realización de la propuesta, como los puntos de partida para llevar a cabo un proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en una institución. El tercer capítulo presenta las cuatro condiciones o los pilares básicos de los procesos de transversalización y sus estrategias de implementación. La segunda sección presenta las experiencias de apoyo a los procesos de transversalización de la perspectiva de equidad de género, y se desarrolla a lo largo de los siguientes dos capítulos. El capítulo cuatro describe la experiencia en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal y el cinco, en la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí. Para finalizar, en el capítulo sexto se presentan los retos de los procesos de colaboración y de transversalización. Con el propósito de entregar un documento integral se añadieron dos anexos: un recorrido histórico sobre la formulación de la estrategia de la transversalización y un breve recuento sobre la experiencia de Equidad de Género AC con la sociedad civil de San Luis Potosí.

Capítulo 1: Propuesta metodológica I

Principios y conceptos fundamentales



La presente sistematización parte de una serie de principios y conceptos fundamentales que es preciso explicar antes de entrar a la metodología de trabajo desarrollada para apoyar los procesos de transversalización de la perspectiva de equidad de género en la vida institucional. Contar con definiciones básicas de género, perspectiva de equidad de género, igualdad, no discriminación, equidad, políticas diferenciadas, necesidades prácticas e intereses estratégicos, no sólo permite homologar conceptos con quienes se interesan en el tema; también contribuye a delinear el rumbo hacia el que se dirige la propuesta metodológica.

En un primer acercamiento, **género** se define como la construcción social de la diferencia sexual. Ahora bien, en torno al género se han articulado un conjunto de conceptos, categorías, hipótesis y tesis que constituyen una metodología denominada **perspectiva de equidad de género**, que busca analizar el orden social configurado sobre la base de las diferencias sexuales y a los sujetos de ese orden social determinados por el género.

El punto central de análisis de esta perspectiva son las relaciones de poder en el **orden social de género**: estudia de qué modo estas relaciones impactan en la vida de las mujeres y de los hombres y busca contribuir en la construcción de sujetos libres e iguales, así como de sociedades democráticas que fomentan el desarrollo humano sostenible y vivan en paz. Mediante la integración de la perspectiva de equidad de género se desarrollan propuestas de políticas públicas que buscan erradicar las desigualdades de género.

Gracias a los avances en las luchas por el reconocimiento de la igualdad entre los géneros, se han definido ejes rectores para incorporar la perspectiva de equidad de género en la vida institucional. Dichos ejes son los **principios de igualdad, no discriminación y equidad**, siempre desde una lógica relacional.

La **igualdad** es un principio jurídico y político que norma las relaciones sociales y establece que todas las personas son igualmente libres y dignas y tienen frente al Estado iguales derechos. No refiere, por tanto, a la identidad individual de las personas sino a su reconocimiento social y ante la ley. Desde el marco de los derechos humanos este principio se ha vuelto más complejo y en la actualidad se articula estrechamente con la no discriminación y la equidad.

Se reconoce que hay dos dimensiones de la igualdad: la **igualdad de jure** (o igualdad de derecho), que se asienta en los instrumentos normativos, y la **igualdad sustantiva** (o igualdad de hecho). La primera representa un paso

inicial, pero ha de cumplirse en los hechos. Esa es la mira de la igualdad sustantiva; es a esa igualdad de hecho (y en plena correspondencia con la igualdad de jure armonizada en todos los instrumentos normativos) a la que se aspira con la estrategia de transversalización de la perspectiva de equidad de género. Cuando en el presente documento se habla de la igualdad entre mujeres y hombres, se está aludiendo a estos dos niveles.

La **no discriminación** es el principio que fundamenta la eliminación de toda distinción, restricción o exclusión basada en diferencias de sexo, edad, etnia, religión o de cualquier tipo, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. La **no discriminación** es un llamado a no ejercer una acción (discriminar), pero se articula íntimamente con la **equidad**, que enfatiza la posibilidad de impulsar acciones para erradicar la desigualdad.

El principio de **equidad** establece que es posible alcanzar la igualdad a partir del reconocimiento de las diferencias y mediante acciones concretas. Es de este principio de donde se han derivado herramientas que permiten definir criterios e indicadores para reconocer los hechos y las prácticas discriminatorios, a fin de eliminar la discriminación y valorar positivamente las diferentes condiciones que antes eran motivo de discriminación. Las acciones producidas desde estos criterios son las **medidas especiales de carácter temporal**. Transversalizar, entonces, la perspectiva de equidad de género significa guiarse por el reconocimiento de las desigualdades y las particularidades, y realizar acciones diferenciadas con base en el principio de igualdad.

16

El eje ético-político de la perspectiva de equidad de género se refiere a la erradicación de las desigualdades de género, impulsando acciones concretas que lleven gradualmente hacia ese fin. El conjunto de acciones que se realizan con este objetivo se denomina **políticas diferenciadas**. Estas políticas ubican a los sujetos genéricos implicados en una situación en tanto grupos con necesidades e intereses compartidos, y detectan las problemáticas que se atenderán con medidas puntuales.

El término "**sujetos genéricos**" o "**generizados**" expresa que la condición de género (enlazada con el resto de las condiciones sociales) es el eje principal que orienta la focalización de una política diferenciada, lo que significa que se ha realizado una determinación relacional (o comparativa) de la problemática frente a la cual habrá de actuar dicha política. Hacer políticas diferenciadas para sujetos genéricos significa que, con relación a otros sujetos, su situación exige priorizar una intervención institucional.

Las **políticas públicas** son, como ya se ha mencionado, un conjunto de medidas y acciones que se ponen en juego para redireccionar una situación y corregir una problemática. La perspectiva de equidad de género ofrece un eje metodológico para reorientar el orden social de género y disminuir la desigualdad.

Al respecto de las políticas públicas diferenciadas, es necesario enfatizar la necesidad de diseñar, implementar y evaluar políticas específicas para mujeres, dado que existe una desigualdad de género que impacta en ellas negativamente, impidiéndoles el pleno ejercicio de sus derechos humanos. Es por ello que la diferenciación de políticas requiere de inicio poner el acento en las políticas orientadas hacia las mujeres.

En el apartado de antecedentes históricos (Anexo 1) se hace un recuento de las políticas públicas orientadas a atender las necesidades e intereses de las mujeres, poniendo de manifiesto hasta qué punto la invisibilización de las mujeres en las políticas de desarrollo reedita o incluso profundiza las inequidades. Es un hecho que una institución que no incorpora la equidad de género en su quehacer reproduce las desigualdades y hace un ejercicio discriminatorio.

Existen dos conceptos operativos para orientar el diseño de las políticas diferenciadas: el concepto de necesidades prácticas de género y el concepto de intereses estratégicos de género. Forjados en el marco de las teorías de Género en el Desarrollo (GED), ambos surgen de la teoría política centrada en el poder; así, "necesidades" e "intereses" se enlazan epistemológicamente a la lectura del poder (como en "conflictos de interés") enriquecidos por la perspectiva de equidad de género.

Las **necesidades prácticas de género** derivan de las responsabilidades preasignadas y rutinarias del orden existente de género y de la división social del trabajo por género.² No implican una meta estratégica, como la equidad de género.

17

² Sobre la construcción de estos dos conceptos, véase Molyneux, Maxine, "Análisis de los movimientos de mujeres", en *Movimientos de mujeres en América Latina. Estudio teórico comparado*, Colección Feminismos, Ediciones Cátedra, España, 2003, especialmente pp. 235-251. Véase también Moser, Caroline O.N. 1989. "Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs" en *World Development*, Vol. 17, No. 11, November, pp. 1799-1825, así como Kabeer Naila, *Realidades trastocadas*, PUEG, UNAM.

A partir de las necesidades prácticas que emanan de los roles de género establecidos, se diseñan políticas públicas diferenciadas que atienden de manera particular los requerimientos de mujeres y hombres, pero a partir de la división tradicional de los roles. Estas necesidades surgidas de los roles establecidos son, de hecho, las que motivan de manera más inercial la generación de políticas públicas diferenciadas. Es importante señalar la relevancia del diseño de políticas públicas que atiendan las necesidades prácticas de las mujeres. El problema es que sólo se atiendan éstas porque incluso, cuando hay una plena determinación en realizar políticas orientadas hacia las mujeres, la atención a las necesidades prácticas de género puede perpetuar la situación de las mujeres, a pesar de las buenas intenciones de las instituciones. No basta con hacer políticas diferenciadas: existe el peligro de sólo quedarse en el diseño de políticas que atiendan necesidades prácticas de género y ahondar con ello las desigualdades entre mujeres y hombres.

Un ejemplo de políticas públicas orientadas hacia las necesidades prácticas de género de las mujeres son las acciones que se realizan para sustituir las estufas de leña o carbón por estufas de gas, en zonas rurales marginadas. Se trata de políticas muy efectivas para la erradicación de diversos males derivados de la constante exposición al humo, como las infecciones de ojos o las enfermedades respiratorias, que afectan sobre todo a los grupos poblacionales que permanecen más tiempo dentro de los hogares, en particular mujeres, niñas, niños, adultos mayores y personas con enfermedades crónicas (el grupo de los varones en edad reproductiva está menos expuesto, dado que tiene más posibilidades de estar fuera del hogar en los momentos en que las estufas se utilizan de manera intensiva). Pero aun cuando el impacto de esta política dirigida a las mujeres (toda vez que son ellas quienes, debido a su rol tradicional, utilizan en mayor medida las estufas) sea positivo, también perpetúa y ahonda los estereotipos de género.

Frente a las necesidades prácticas de género existen los **intereses estratégicos de género**, vinculados con la posición y relación social desigual de poder que ocupan mujeres y hombres en una sociedad determinada, en la que cada género tiene intereses específicos. Un interés estratégico para ambos géneros es la abolición de la división sexual del trabajo, pues dicha división les ha excluido por igual de ámbitos de la sociedad, empobreciendo y limitando así su potencial humano. Pero las mujeres tienen sus propios intereses estratégicos: eliminación de las formas institucionalizadas de discriminación; establecimiento de la igualdad política; opciones reproductivas; medidas contra la violencia masculina, la explotación sexual de las mujeres y formas coercitivas de matrimonio.

En el ejemplo de la sustitución de estufas, podría impulsarse un giro hacia los intereses estratégicos de género, ya sea motivando a que los varones se involucren en el uso de

las estufas de gas o bien, ampliando los proyectos para que las mujeres aprendan a utilizar el tiempo ahora disponible en su desarrollo y beneficio. Debe recordarse que las estufas de leña o carbón implican, además del tiempo de cocina, el de la recolección del combustible. De esta forma, puede fortalecerse la capacidad de las mujeres para insertarse en alguna cadena productiva, para fortalecer su propio desarrollo o incluso para su descanso.

Históricamente, la sociedad ha privilegiado la experiencia masculina sobre la femenina, como si aquella fuera común a ambos sexos y pudiera representar a toda la población humana. A este fenómeno se le denomina **sobregeneralización**. Ahora bien, dicha sobregeneralización de la experiencia masculina ha ocasionado, paradójicamente, la invisibilización de las necesidades e intereses específicos de los hombres, ocultando las características específicas de este género. Ésto dificulta la elaboración de políticas diferenciadas en el caso de que algún grupo poblacional compuesto por varones requiera de una intervención específica.³ Por ello un interés estratégico de género para los hombres implica romper con esa sobregeneralización que impide ver la necesidad de establecer políticas específicas que atiendan aquellas situaciones que, por su condición de género, viven condiciones que deben ser reformadas.

La propuesta que aquí se presenta lleva a identificar el impacto desigual, tanto en mujeres como en hombres, de las políticas públicas para que a partir de allí, diseñen políticas diferenciadas orientadas en mayor medida, y como meta, hacia los intereses estratégicos de género, pues sólo así se atenderán las brechas surgidas de las relaciones desiguales de poder. Será inevitable realizar políticas dirigidas hacia las necesidades prácticas de género, pero debe tenerse presente que pueden perpetuar los roles tradicionales si no se toma en cuenta el marco de las relaciones de poder en que se encuentran inscritas.

³ Es el caso, por ejemplo, de la población masculina en edad productiva que reside en zonas de impacto de huracanes en América Latina. Del total de muertes en inundaciones y huracanes anualmente en América Latina, 80% corresponden a varones jóvenes. Esto deriva de las construcciones de género que orientan las decisiones de los pobladores, quienes se niegan a dejar sus casas porque cada uno es "el hombre fuerte" del hogar. Este porcentaje podría ser ya una guía en el diseño de una política pública específica dirigida a estos hombres que, precisamente por su juventud y fuerza, son la población más vulnerable en momentos de riesgo de desastre. Sin embargo, la sobregeneralización de los hombres como representantes de la humanidad orienta las campañas de protección civil, que se dirigen a la "población en general" e impide que se detecten las vulnerabilidades diferenciadas.

Capítulo 2: Propuesta metodológica II

2.1. Premisas operativas de los procesos de transversalización

La metodología para apoyar el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en el ámbito institucional se basa en las siguientes premisas operativas:

a) La erradicación de la desigualdad requiere de una asimilación plena de la perspectiva de equidad de género por parte de los agentes institucionales. Ello se logra mediante un proceso de reflexión interno, en espacios de capacitación y formación, sobre la brecha de desigualdad entre los géneros, que posibilite la puesta en marcha de acciones específicas (traducidas en políticas y programas) para erradicarla.

El proyecto de transversalización de la perspectiva de equidad de género busca incorporar esta premisa en cada nivel de la vida institucional, lo que implica abandonar la idea de que la integración de este enfoque sólo puede lograrse por medio de una intervención externa (por medio del trabajo de "asesoras" o "expertas" en género) para construir, en cambio, una guía interna de acción. La noción de transversalidad parte del supuesto de que el principal conocimiento sobre el campo de acción lo poseen los mismos agentes de las políticas públicas, por lo que es desde ese espacio desde donde deben surgir las propuestas de cambio. Así, la metodología resalta el intercambio de conocimientos y saberes, de herramientas e instrumentos de trabajo.

Puesto que el saber se construye, esta metodología propone construirlo a través de preguntas que lleven a la reflexión conjunta. En una primera etapa, se sostienen reuniones de intercambio de información y planeación con agentes con capacidad de toma de decisiones, para determinar los puntos estratégicos de incidencia. En dichas reuniones se priorizan los principales intereses de las áreas, así como las necesidades de cada una de ellas, para incorporar la perspectiva de equidad de género en los procesos internos sin añadir cargas extras de trabajo. Después, cuando se trata de la discusión de temas especializados en un área específica, se realiza un taller, de donde surgirá un saber grupal. En esta dinámica, la transmisión teórica y de herramientas metodológicas se realiza a través del trabajo práctico.

b) Son las propias instituciones quienes están en condiciones de generar el conocimiento especializado que articule la perspectiva de equidad de género con su ámbito particular de acción, así como con sus facultades y atribuciones. Ésto



implica realizar un esfuerzo institucional en términos de recursos humanos, de capital y de tiempo, para poder hacer un trabajo específico, adecuado a las necesidades de cada institución, así como de cada área o dirección.

c) La incorporación de la perspectiva de equidad de género se realiza en el proceso mismo de planeación y programación vigente en la administración pública. La asignación presupuestal desde una perspectiva de equidad de género en la corriente principal de la institución, así como en los programas colaterales o secundarios, es un elemento imprescindible para la concreción de la transversalización. Tal como se ha mencionado, este proceso lo realizan funcionarias, funcionarios y agentes involucrados en los procesos de toma de decisiones. La asesoría en el diseño del mismo por parte de agentes externos puede significar una contribución a los procesos internos, pero de ninguna manera agota los esfuerzos por integrar de manera plena la perspectiva de equidad de género en la vida de la dependencia.

La meta de la transversalización es incidir en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas para erradicar la desigualdad entre mujeres y hombres. Por ese motivo, la presente metodología orienta sus esfuerzos hacia una reflexión sobre los procesos inherentes a las políticas públicas. En este sentido, el trabajo con el personal de las instituciones enfatiza su función como agentes de las políticas públicas, pues un agente es quien se hace cargo plenamente de una acción. De esta forma, es el personal de las instituciones quien asumirá el ejercicio de diseño, implementación y evaluación de la perspectiva de equidad de género en las políticas públicas.

Si bien es necesario trabajar con el personal en tanto que mujeres y hombres "atravesados" por las construcciones de género, dada la dinámica de trabajo (que exige contadas sesiones sobre temas muy puntuales), se considera estratégico no insistir en enfoques subjetivos que pudieran llevar a reflexiones sobre la historia personal, sino enfatizar en la función que como agentes de las políticas públicas cumplen para la sociedad. Este punto es crucial en la presente metodología, en tanto eje ético, pues la meta política de la transversalización es la asimilación de herramientas para el diseño de políticas públicas desde la perspectiva de equidad de género; se busca fortalecer el trabajo con propuestas para la erradicación de las brechas de desigualdad entre los géneros a través de integración de este enfoque en las políticas de la institución.

d) La transversalización de la perspectiva de equidad de género en una institución es un proceso en construcción y de largo plazo, cuyos tiempos pueden adaptarse a los ritmos institucionales, pero también requiere un impulso sistemático y constante. Admitir que se trata de un proceso de largo plazo también lleva a reconocer que los resultados de las acciones no pueden ser inmediatos. En tanto proceso siempre en construcción, posibilita que continuamente se desarrollen nuevos instrumentos de implementación del enfoque de equidad de género en las políticas públicas. De igual modo, esta forma de concebir el proceso evita caer en soluciones únicas o simplistas que consideran posible erradicar, de una sola vez y de tajo, las brechas de desigualdad.

De acuerdo con las premisas operativas señaladas, es preciso reconocer que el proceso de apoyo para la transversalización se adecua a las necesidades y requerimientos de la institución. Dado que cada institución posee características diferentes en términos de estructura; facultades y atribuciones; ejercicio de poder; cultura laboral y recursos humanos y financieros, entre otras, no es posible disponer de una receta para realizar la transversalización de la perspectiva de equidad de género. De hecho, la transversalización es una estrategia institucional de vanguardia en el mundo que se despliega de manera particular en cada dependencia en donde se implementa, y constituye una oportunidad creativa e innovadora de erradicación de las desigualdades de género.

En realidad, es doblemente innovadora, pues a la renovación institucional demandada por los tiempos actuales se suma el hecho de que con cada experiencia de cada institución ésta innova a partir de sus propias características. Los ritmos, necesidades e intereses de una institución son particulares a cada una y exigen un trabajo ad hoc para encontrar las mejores vías de implementación del enfoque de equidad de género.

Ahora bien, dado que se trata de un proceso dinámico, se requiere pensar también en la necesidad de diseñar e implementar mecanismos de evaluación, lo que exige una dinámica de comunicación constante entre actores implicados, así como una sólida confianza para plantear las necesidades específicas y planificar acciones estratégicas para cada área. Esto implica un constante ejercicio de reflexión y generación de conocimientos cada vez más especializados en torno a las necesidades del proceso de transversalización.

2.2. Punto de partida del proceso de transversalización

El proceso inicia con la elaboración de un diagnóstico focalizado en problemáticas específicas. La metodología prioriza la elaboración interna –ésto es, con la participación de los agentes de la institución– de un diagnóstico con perspectiva de equidad de género, pues permite conocer la situación específica de las relaciones de género (y la situación de desigualdad entre mujeres y hombres) por grupos de población. Gracias a éste, es posible identificar y analizar a profundidad las posibles desigualdades, tanto en la demanda de atención como en el acceso y uso de los servicios que pueda brindar una institución.

El diagnóstico saca a la luz la problemática a partir de la cual será posible decidir las acciones necesarias para cerrar las brechas de desigualdad de género. En este sentido, se orienta a revisar los objetivos de los programas, a establecer o adecuar estrategias para corregir las desigualdades existentes en la atención del problema, así como en el acceso a y los servicios correspondientes, tanto para mujeres como para hombres. Así se priorizan las acciones necesarias para lograr una atención equitativa de acuerdo a las distintas necesidades de los grupos demandantes.

En la elaboración del diagnóstico es fundamental la visibilización de los "sujetos de género". La incorporación de la perspectiva de equidad de género en las políticas públicas se basa en la función del sujeto, quien debe ser ubicado en diversos momentos y fases de los distintos procesos. La noción de "sujeto" surge en contraposición a la de "individuo", en el sentido de que "sujeto" hace alusión al lazo social (sujeto, sujetado), ésto es, se opone a concebir una existencia aislada de los agentes de la sociedad humana. El concepto de "individuo" fortalece una percepción liberal que presupone la posibilidad de la construcción de cada uno de los humanos de manera particularizada, aislada. Este concepto invisibiliza las diversas construcciones sociales que "atraviesan", como en red, a cada miembro del tejido humano; construcciones que no se rebasan con la sola voluntad personal, la determinación o la buena fe. La propuesta de visibilizar los sujetos generizados responde tanto a las características de los grupos sociales como a los lazos que socialmente tienden a mantener las desigualdades. A partir de esta concepción es posible ubicar también distintos momentos desde los cuales se puede pensar el proceso de las políticas públicas: su diseño, implementación y evaluación.

La población meta de las acciones institucionales no está conformada por el "público en general", sino que existen desigualdades entre los sujetos que derivan de la construcción social de la diferencia sexual y que están "atravesadas" además, por características como la edad o la condición socioeconómica, entre muchas otras. Por este motivo, la delimitación precisa del grupo poblacional meta como "sujeto" de política pública es clave para diseñar medidas específicas que respondan de manera puntual tanto a las necesidades como a los intereses específicos de género. En la metodología se insiste en que la delimitación de los grupos poblacionales como "sujetos" se realice a partir de reflexiones sobre las relaciones de género, ya que esta categoría antecede la diversidad humana considerada en otras categorías, como raza⁴ o etnia, edad, condición socioeconómica, adscripción política, preferencia erótica, condición de discapacidad y muchas más. De hecho, esta reflexión es estratégica en el sentido político, pues no hay discriminación o condición de desigualdad en el mundo que no se muestre en todos sus alcances cuando se le añade la categoría de género en la interpretación de los datos. Por el contrario, cuando se omite integrar esta perspectiva desde el inicio, siempre habrá una grave omisión en la lectura de los datos diagnósticos. Combatir la desigualdad y la discriminación por género es atender ya otras formas de discriminación y desigualdad; no así a la inversa.

En segundo lugar, significa que los agentes de las políticas públicas identifiquen también la función que cumplen al incidir en el orden social de género por medio de su quehacer institucional. Inmersos en el orden social de género los sujetos de una institución comparten, y por tanto reproducen, en su quehacer las adscripciones a que se ha destinado a los géneros en la división sexual de la producción y la reproducción. Es decir, el diseño y ejecución de políticas públicas se basa en las representaciones que se tienen de la forma de vida "natural" humana. Si no se cuestiona este "naturalismo", los agentes de las políticas pueden estar reproduciendo esquemas de desigualdad entre mujeres y hombres. La toma de conciencia de este hecho posibilita que de manera intencionada se incida en ese orden social de género para erradicar la desigualdad y deconstruir, a través de medidas especiales temporales, aquellos ámbitos que la reproducen. Puesto que no existen sujetos "neutros" de género, no existe tampoco quehacer "neutro" de género.

Un ejemplo de la generización de los sujetos en las instituciones es que pueden pertenecer a un grupo poblacional donde ha permeado el discurso de la familia nuclear (con un varón proveedor a la "cabeza" y una mujer "ama de casa" a cargo

⁴ En este documento se hará mención de "raza" dado que éste es el término que se utiliza en los instrumentos internacionales de derechos humanos, pero las autoras también reconocen la dimensión que se destaca en el término más antropológico de "etnia".

del cuidado) como la principal institución para el ordenamiento social. Por ello, las políticas diseñadas por estos agentes se reflejarán en un ejercicio discriminatorio del resto de las configuraciones sociales en que pueden convivir los sujetos, y además perpetuarán estereotipos de género, reproduciendo la desigualdad entre mujeres y hombres.

En tercer lugar, significa que las instituciones cumplen también con la función de sujetos con atribuciones específicas, lo que hace que a cada institución pueda considerársela como un "sujeto" diferente de los otros. Las instituciones son creaciones humanas que inciden en el orden social al nivel micro (la vida cotidiana de las personas), medio (la conformación de una sociedad dada) y macro (determinando las vías de tránsito de la sociedad humana en su conjunto). Aunque en términos generales esto es así para todas las instituciones, en términos específicos cada una desempeña una función única, que se entrama en el quehacer de otras pero que contribuye de manera particular al ordenamiento social.

La metodología insiste en destacar esa función única de cada institución como estratégica para así evitar duplicar esfuerzos institucionales e incorporar la perspectiva de equidad de género precisamente en aquellos lugares clave que tengan una incidencia radical en el orden social generizado. De la misma forma, las áreas y direcciones al interior de cada institución pueden pensarse asimismo como "sujetos" específicos que, con su quehacer (a través de sus facultades y atribuciones), forman parte del entramado institucional: ninguna de las áreas duplica el trabajo de otra, por lo que también cuentan con características específicas que potencialmente pueden contribuir a la construcción de una sociedad sin desigualdad.

Por último, resulta crucial ubicar a las instituciones como sujetos sociales frente a la sociedad civil organizada y demás actores sociales. La sociedad civil organizada desempeña una función determinante en la construcción de una ciudadanía capaz de apropiarse de las instituciones, que las sepa y sienta suyas, fortaleciendo la idea de un Estado de derecho sólido que se proponga de manera sistemática erradicar la desigualdad entre los géneros. En cada lazo entre estos sujetos, existen puntos estratégicos que podrían potenciar los vínculos que lleven a acciones conjuntas.



Capítulo 3: Propuesta metodológica III

Las cuatro condiciones fundamentales para la transversalización

La transversalización de la perspectiva de equidad de género en una institución requiere de por lo menos cuatro condiciones fundamentales que deben ser consideradas como pilares del proceso de transversalización, a saber:

<i>Primero</i>	Un órgano interno que garantice la transversalidad.
<i>Segundo</i>	Reformas y adecuación de la normatividad para garantía y sostenibilidad de la equidad de género.
<i>Tercero</i>	Programación y presupuestación con perspectiva de equidad de género.
<i>Cuarto</i>	Procedimientos precisos en cada dirección y área.

Por "órgano interno" (órgano de especificidad) se entiende una dirección, área, comité, coordinación u otro tipo de estructura que oriente, norme, supervise, promueva y sostenga la transversalidad de la perspectiva de equidad de género. En cuanto a la garantía y sostenibilidad de la perspectiva de equidad de género, se propone realizar reformas normativas de la ley interna, reglamentos, lineamientos y formatos que aseguren el proceso mismo de la transversalización. Los procesos de programación y presupuestación con perspectiva de equidad de género son la vía más firme para asentar la perspectiva de equidad de género en las políticas y, por lo tanto, en el actuar de la institución. En cuanto a los procedimientos, se trata de tener rutas claras, en cada dirección y área, para garantizar que incorporen la perspectiva de equidad de género.

A continuación se aborda cada uno de las cuatro condiciones fundamentales para la transversalización de la perspectiva de equidad de género.

Primero: Un órgano interno que garantice la transversalidad

A partir de la experiencia y las investigaciones que se han realizado para transversalizar la perspectiva de equidad de género, se ha detectado la necesidad de contar, dentro de la institución, con un órgano, un espacio, un referente, que asegure la incorporación de este enfoque en el quehacer institucional. De acuerdo con la metodología que aquí se presenta, los siguientes elementos se reconocen como mínimos en la conformación de un órgano de especificidad, tanto en características como en facultades y atribuciones. Estas consideraciones se orientan hacia una eficaz acción de la instancia encargada de garantizar la transversalidad de la perspectiva de equidad de género:

- A. Características de un órgano de especificidad.
- B. Facultades y obligaciones de un órgano de especificidad.



A. Características de un órgano de especificidad:

a. Es un espacio de decisión.

La creación de un órgano de especificidad exige contar con un espacio de trabajo y decisión que permita analizar, diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar las políticas institucionales y los programas específicos. Debe disponer de un presupuesto propio para las acciones particulares que realice, ello además del presupuesto asignado a las direcciones que operan los programas que se decida implementar.

b. Dispone de un lugar dentro de la institución.

Esta condición es la que garantiza la sostenibilidad del propio órgano de especificidad. En tanto espacio que tiene por mandato transversalizar programas y acciones, es necesario que se localice en un lugar dentro de la institución, donde le sea posible ejercer sus facultades. Lo ideal es la designación de este lugar en el organigrama de la institución. Es fundamental que su integración, facultades y mecanismos de decisión e implementación queden establecidos en los documentos normativos de la institución, de acuerdo con los grados de especificidad que requieran en concordancia con su jerarquía normativa (ley, reglamento, acuerdos, manuales, etc).

c. Es parte de la estructura de la institución.

Conviene que su estructura replique la estructura principal de poder de decisión de la institución, de manera que las decisiones ahí tomadas se expresen en acciones concretas y no sólo en meras recomendaciones. En este sentido, es de desear que las mismas personas titulares de las instituciones encabecen el órgano y que se integre por personal con capacidad de decisión y de implementación de cada una de las direcciones y programas de la dependencia, de manera que las decisiones y las prácticas sean colegiadas. Esto implica definir y destinar tiempos concretos para su trabajo y un equipo técnico que se encargue de dar seguimiento e implementar estas acciones.

d. Conformado por personal de la propia institución.

Como se acaba de mencionar, se trata de integrar el órgano de especificidad con personal con capacidad de decisión y de implementación en cada una de las direcciones y programas de la institución. Se debe cuidar en todo momento integrarlo por una conformación paritaria por sexo, encabezada alternadamente por una mujer y por un varón, en la cual no se repita la representación de un sexo en particular o, si lo hace, que no ocurra en más de dos ocasiones. Debe contemplarse definir un mecanismo de rotación, adecuado a las características de operación de la institución, para garantizar que dicha representación sea ocupada alternadamente por ambos sexos.

B. Facultades y obligaciones de un órgano de especificidad

a. Definir las prioridades de políticas con perspectiva de equidad de género.

Dado que el órgano de especificidad es un espacio para garantizar la transversalidad es importante que defina las prioridades anuales y a mediano y largo plazo, de las políticas con perspectiva de equidad de género, tanto internas como externas, para garantizar la no discriminación e implementar medidas especiales temporales.

b. Diseñar políticas de equidad de género dirigidas al interior de la institución.

Diseñar y promover metodologías tanto para operativizar la incorporación de la perspectiva de equidad de género en las políticas internas, de acuerdo con el quehacer especializado de cada dirección y programa, como para el seguimiento y evaluación de todas ellas. Como ejemplos de las políticas al interior pueden mencionarse el desarrollo de mecanismos de conciliación de la vida profesional con la vida personal y los mecanismos para garantizar relaciones laborales libres de violencia.

c. Garantizar la sostenibilidad de la transversalización.

Es facultad del órgano de especificidad elaborar propuestas para la armonización de esta perspectiva en los instrumentos normativos, así como para realizar su seguimiento. Modificar dichos instrumentos es clave, pues a través de éstos se institucionaliza la transversalidad de la perspectiva de equidad de género y se garantiza su implementación y permanencia.

d. Realizar acciones permanentes para el seguimiento y evaluación de las políticas de género de la institución.

Las obligaciones comprenden tanto la definición como la implementación de acciones permanentes que se refieran al seguimiento y evaluación de las políticas de género de la institución. Entre estas acciones pueden contarse: diagnósticos periódicos generales, bases estadísticas desagregadas por sexo y definición de metodologías de análisis desde la perspectiva de equidad de género.

Lo específico y lo transversal

Es importante tener presente que la función para la cual fue expresamente creado el órgano de especificidad es promover la transversalización de la perspectiva de equidad de género. Existe una convivencia natural entre lo específico y lo transversal. Ninguno excluye lo otro. Lo específico se refiere a un órgano que garantiza de manera sistemática la implementación de políticas con perspectiva de equidad de género. Lo transversal apunta a que cada área incorpore este enfoque en su quehacer cotidiano.

A. Lo específico.

La transversalidad y la especificidad son, tal como lo refiere Isabel Torres⁵, dos caras de una misma moneda. Torres denomina a los órganos internos de una institución

⁵ Oficial del Programa de Derechos Humanos de las Mujeres del Instituto Interamericano de Derechos Humanos, conferencia "Derechos humanos universales y derechos de las mujeres. Inclusión de la perspectiva de equidad de género en organismos de derechos humanos", impartida en la CDHDF el 21 de septiembre, 2007.

especializados en la perspectiva de equidad de género "órganos de especificidad". Teresa Incháustegui⁶ les denomina "unidades de género" y tienen un mandato específico en torno a la incorporación de la perspectiva de equidad de género en la institución. Si bien cada área o dirección está encargada de incorporar esta perspectiva en su quehacer, el órgano de especificidad, tal como lo refiere Incháustegui, es "el factor clave para dinamizar el proceso y ajustarlo al contexto, a los requerimientos, ciclos, condiciones y momentos, tanto de las instituciones como de las políticas públicas. Ya que (sic) el éxito de la transversalidad exige un ejercicio continuo de desarrollo del conocimiento, la reflexión constante y sistemática, la generación de capacidades, habilidades y herramientas, por parte de quienes cotidianamente deben hacer realidad sus objetivos"⁷.

B. Lo transversal.

En cuanto a la transversalidad, la otra cara de la moneda con respecto al órgano de especificidad, se trata de asumir como propio en cada proceso de la vida institucional el principio de equidad de género. Aunque exista un órgano con un mandato específico en la institución referente a la inclusión de enfoque en la vida institucional, se requiere el compromiso generalizado del personal en cada dirección y área. Esta previsión debe tenerse en cada espacio, pues el órgano de especificidad no puede vigilar todos los procesos cotidianos. En realidad, la transversalidad se garantiza en los procedimientos específicos asentados de manera institucional y en el desarrollo de capacidades en el personal de la dependencia en todos los niveles. Con ello se garantiza que se desarrollen herramientas e instrumentos nuevos en cada segmento de la institución.

Para la transversalidad se suele realizar la designación de agentes que cumplan una función estratégica. Son los llamados agentes o puntos focales⁸, personas clave en cada área que impulsan la implementación de la perspectiva de equidad de género en su espacio inmediato. Los agentes focales son el vínculo con otras áreas y agentes de impulso de la perspectiva de equidad de género al interior de la suya. Incluso, pueden conformar una red que posibilite un enlace hacia el exterior de la institución con la academia, la sociedad civil y otras instituciones. Estos agentes se designan de acuerdo con su ubicación en la estructura de la institución (toma de decisiones y de operación de las políticas) y de acuerdo también a las capacidades o habilidades adquiridas en un proceso de capacitación en materia de la perspectiva de equidad de género.

⁶ Véase Teresa Incháustegui y Yamileth Ugalde, "La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia", en Foro: Transversalidad de género en las políticas públicas. Retos y desafíos, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Inmujeres-DF, pp. 201-223.

⁷ Ibid, p. 209.

⁸ Ibidem, p. 210.

Segundo: Reformas y adecuación de la normatividad para garantía y sostenibilidad de la equidad de género

Las reformas normativas en una institución aseguran la permanencia del principio de equidad de género, aun a pesar de la coyuntura o del cambio de administración en una institución. De la misma manera, garantizan que su implementación sea un mandato institucional, no dependiente de la buena voluntad política o de la conciencia particular de los funcionarios. La misma formulación de políticas públicas debe plantearse en instrumentos normativos a partir de los principios de igualdad, no discriminación y equidad. La ley interna, así como los reglamentos, lineamientos y formatos internos garantizarán el proceso de la transversalización.

Impulsar reformas normativas requiere una estrategia de capacitación sobre la perspectiva de equidad de género y sus vínculos con el derecho al cuerpo jurídico de la institución. La capacitación misma, así como el trabajo progresivo de la modificación y armonización, pueden impulsarse en conjunción con diversas áreas. Debe tenerse presente que en un inicio puede ser eficaz modificar los instrumentos normativos más importantes o elevados en la escala jerárquica de la institución. La modificación se orienta en este nivel asentando los principios de igualdad, no discriminación y equidad como principios de la institución, pero también se deben integrar a la misión y visión de la misma. De igual manera, a lo largo del documento debe explicitarse la manera en que dichos principios se harán operativos en la vida de la institución: en los espacios de toma de decisión, en el trabajo hacia el exterior, en la vida interna, y demás. Esto significa que no basta con asentar como principio general la equidad de género: deben asentarse claves para hacerla operativa en el quehacer institucional.

Las cuatro condiciones para la transversalización deben insertarse en las normas de la institución para garantía de su implementación y reforzamiento progresivo. Para el órgano de especificidad, no debe olvidarse incluir, como parte de la normatividad, todo lo relativo a su constitución, facultades y atribuciones, su sitio en el organigrama, la asignación presupuestal y las facultades de supervisión e impulso a reformas normativas, así como de diseño de políticas públicas internas y externas, entre otros. De igual manera, se deben garantizar normativamente los procesos específicos y transversales de programación y presupuestación con perspectiva de equidad de género en toda la institución; la reforma de los formatos de planeación, monitoreo y evaluación, y la capacitación en estos temas al personal, en particular a quienes toman las decisiones y/o ejercen funciones de planeación, finanzas y administración. Los procedimientos específicos con perspectiva de equidad de género de cada área deben recibir un impulso desde la normatividad, asegurando la capacitación, formación y especialización del personal en esta perspectiva, en estrecho vínculo con su quehacer.

La claridad en este aspecto es crucial: toda medida que se impulse debe tener un correlato en la normatividad. Ello garantiza su sostenibilidad e impulsa su progresividad.

Cada instrumento normativo requiere de una modificación, pero las adecuaciones de la perspectiva de equidad de género tienen distinta naturaleza, que van de acuerdo a las características de cada documento. Por ejemplo, en los documentos jerárquicamente más elevados de una institución se debe establecer de manera general la perspectiva de equidad de género, señalando los puntos de partida, o los criterios generales de implementación. Es ahí donde conviene asentar la integración de los criterios de paridad para los espacios de toma de decisión; la incorporación de esta perspectiva en el Servicio Profesional de Carrera; la implementación de mecanismos internos de prevención, sanción y erradicación de las conductas de acoso y hostigamiento sexual, y la eliminación de prácticas discriminatorias en la cultura laboral formal e informal, en especial los estereotipos que destinan a las mujeres a una situación de desigualdad, entre muchos otros elementos más. En los instrumentos normativos que se derivan de los anteriores, se asentará de manera más operativa la vía de implementación de aquello que fue mandatado de forma general en aquellos.

Sobre esta nueva base, se debe impulsar un proceso de armonización normativa para modificar todos y cada uno de los instrumentos jurídicos, con el fin de fortalecer el proceso de transversalización. En cada uno de ellos, y de acuerdo con el nivel jerárquico que tenga, se podrá ir operativizando la perspectiva de equidad de género. Por ejemplo, en los manuales de operación se puede precisar la manera en que cada área implementará, con arreglo a sus funciones, medidas especiales temporales con criterios de equidad y políticas de no discriminación.

Los formatos también deben ser contemplados en el sentido de la norma, pues a partir de ellos se construyen lineamientos homogéneos de trabajo. De igual modo, las bases de datos y la elaboración de herramientas para el aprovechamiento de la información para el análisis desde la perspectiva de equidad de género tienen que impulsarse desde la normatividad.

La modificación normativa debe abarcar la implementación de medidas externas tanto como internas. En el ámbito interno hay áreas estratégicas, como administración, comunicación social, contraloría, finanzas y recursos humanos, entre otras, además del propio órgano de especificidad, que deben respaldar las políticas con perspectiva de equidad de género de la institución. Todo ello debe asentarse a lo largo de la jerarquía normativa.

Tercero: Programación y presupuestación desde la perspectiva de equidad de género

Una firme acción que lleva a la concreción del compromiso en la inclusión de la perspectiva de equidad de género en la vida institucional es la elaboración de políticas, programas y presupuestos con perspectiva de equidad de género. Éstos significan el reconocimiento tangible de que las acciones en materia de equidad tendrán planeación, seguimiento y evaluación.

Se trata de formular los programas y los presupuestos en función de los diferentes roles que juegan en la sociedad cada grupo de población, así como sus necesidades e intereses. Ello exige también el diseño de indicadores de género en el proceso de programación y presupuestación.

Es importante referir también de manera explícita en la normatividad interna que el proceso de programación y presupuestación recuperará como principio y eje de acciones la perspectiva de equidad de género.

Los dos ámbitos: políticas al exterior y políticas al interior de la institución

Hasta antes de la propuesta de la transversalización, la inclusión de la perspectiva de equidad de género en el diseño de políticas públicas se había trabajado en lo que parecía la dirección más natural: en el servicio que una institución brinda a la población, es decir, hacia afuera de la institución. No es sino hasta que dicha propuesta se desarrolla que se percibe con claridad la necesidad de realizar también políticas hacia la organización misma de la institución, esto es, de impulsar una reforma interna de la vida laboral. Estos dos ámbitos, el diseño de políticas dirigidas al exterior y el diseño de políticas dirigidas al interior, tienen una evidente interrelación, pero deben ser abordados de manera separada.

A. Políticas dirigidas al exterior de la institución.

El ámbito exterior de la institución es el que las y los funcionarios tienen en mente de manera inicial cuando se inicia un proyecto de transversalización/institucionalización⁹ de la perspectiva de equidad de género. Si bien se requiere de una capacitación continua y una disposición sostenida para este trabajo (venciendo resistencias en el camino), el orden social de género es más fácil de visualizar cuando se lo mira en "la población". Las políticas diferenciadas hacia el exterior son aquellas que, teniendo en mente a un grupo poblacional con base en su condición de género y su situación comparativamente en desventaja respecto de otros, son diseñadas para atender y modificar los factores estructurales que sostienen dicha situación, con el objeto de erradicar las desigualdades. La incorporación de la perspectiva de equidad de género en las políticas para la población destinataria exige la aplicación de diagnósticos, así como el desarrollo de herramientas e instrumentos para diseño, monitoreo y evaluación de estas políticas. Las políticas diferenciadas para

⁹La institucionalización y la transversalización son conceptos distintos. La institucionalización es un intento por llevar la perspectiva de equidad de género a la vida institucional. La transversalización es una estrategia de la institucionalización. Esto es, busca que la perspectiva de equidad de género se integre completamente a la vida institucional. Véase el Anexo 1 para ver el recorrido que llevó del concepto de institucionalización al de transversalización.

atender las necesidades y los intereses de los géneros hacia "el exterior" de la institución son un proyecto para el que las instituciones que emprenden este proceso están en mayor o menor medida mejor preparadas.

En una institución siempre se está pensando de manera más o menos permanente en la población objetivo, y la apuesta en este caso es lograr que se erradique la noción de "público en general" para que se visibilicen los sujetos de género que requieren atención específica. Este trabajo, que exige una selectiva labor de priorización, ubica y focaliza a los sujetos que se encuentran invisibilizados. Conceptos como "los pobres", "los desempleados", "los consumidores" no permiten distinguir las diferencias genéricas entre la población y remite a nociones abstractas en términos de temáticas, olvidando a los sujetos. Es así que cuando se habla de "los pobres" se parte de una premisa que surge en la noción de "pobreza", término en el que desaparecen los sujetos de género. Esto ocurre también cuando se diseñan políticas a nombre del "combate a la pobreza" o contra las "violaciones a los derechos humanos": los sujetos generizados desaparecen completamente. En contraposición a las intervenciones diseñadas a partir de temáticas, se propone dirigir la mirada hacia los sujetos.

B. Políticas dirigidas al interior de la institución.

La transformación interna requiere de una ingeniería institucional que erradique las desigualdades estructurales persistentes en la cultura laboral. Es esta transformación la que genera mayores resistencias por parte de las estructuras más duras de una institución, pero también es la transformación más esperada, cuando funcionarios y funcionarias de todos los niveles perciben los alcances de incorporar la perspectiva de equidad de género en la vida institucional. Incluso, es la que puede resultar más sorprendente en cuanto a que modifica factores que por lo general están a la vista de todos pero que permanecían callados, por lo que genera asombro el proceso de evidenciación y modificación de las condiciones imperantes. Por ejemplo, el personal empieza a reflexionar sobre situaciones de acoso laboral, permisos de paternidad, contrataciones, horarios, vacaciones, todo ello a partir de consideraciones desde la perspectiva de equidad de género. Gracias a la capacitación y la formación se torna evidente que el orden social de género, que requiere la modificación de las relaciones de poder desiguales, impera de la misma manera en su quehacer cotidiano. En ocasiones este orden social de género desigual se percibe incluso como un obstáculo en la implementación de la perspectiva de equidad de género en las políticas diseñadas hacia el exterior.

Esta transformación puede iniciarse con una modificación de las prácticas internas, pero hasta que no se incorpore plenamente al "esqueleto" de la institución (en las estructuras de poder, en las normas y reglamentos internos, en los procedimientos, en la cultura laboral androcéntrica, entre otros), dicha transformación no será sostenible y podrá ser revertida fácilmente. Este punto, el de la integración de la perspectiva de equidad de género en las políticas dirigidas al interior de la institución, puede leerse en diversos planos que se verán con mayor detalle en los apartados que siguen.

Vías de integración: en el contenido y en las acciones

Hay gradaciones en el proceso de incorporación de la perspectiva de equidad de género en el campo de las políticas públicas y en la vida en general de una institución. Este factor debe tenerse en cuenta para alcanzar la progresiva integración de esta perspectiva, así como la sostenibilidad de dicha incorporación. Desde el enfoque de las políticas de desarrollo sostenible con perspectiva de equidad de género, éstas pueden incorporar el enfoque de género en dos vías que están claramente definidas, y que implican en sí mismas distintos grados de sofisticación y complejidad: los contenidos y las acciones.

Por lo general, cuando se habla de incorporar la perspectiva de equidad de género en la vida de una institución lo más inmediato es pensar que se trata de un tema que está fuera de la agenda y que debe incluirse de forma. Esta presuposición es correcta, pero en ocasiones se piensa de manera literal que esta perspectiva es un "tema" y que sumarlo al cuerpo conceptual o de contenidos temáticos de la institución basta para hacer un proceso de transversalización. Esta visión es limitada y restringe el potencial que puede otorgar la perspectiva de equidad de género y el verdadero móvil ético-político de la transversalización, que aspira a concretar acciones de equidad allí donde se requiera para erradicar la desigualdad. Sin embargo, es evidente que la materialización en acciones requiere el manejo en un nivel teórico y metodológico. Tanto el trabajo de la perspectiva de equidad de género como contenido o tema y su incorporación como eje de acciones pueden ser tareas simultáneas que se nutran mutuamente, pues hay acciones que es factible llevar a cabo desde un inicio y complejizarse conforme el proceso se torna más sofisticado.

A continuación se verá de qué modo se diferencia el trabajo de la perspectiva de equidad de género como contenido y como acción.

A. Como contenido o tema.

En este punto se trata de asumir que la perspectiva de equidad de género exige un manejo pleno de las premisas conceptuales y las herramientas metodológicas que permitan apropiarse de los aportes de este enfoque para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas y el quehacer cotidiano. Este aspecto requiere un trabajo de capacitación y formación que homologue los conceptos y las premisas fundamentales desde las que se partirá para la ejecución de las acciones. Es evidente entonces que el trabajo de esta perspectiva como tema se vincula de manera íntima con la ejecución de acciones; sin embargo, la sola capacitación conceptual no basta para su plena articulación en las políticas públicas. Este es un primer paso, pues a partir de éste se deben desarrollar metodologías (o adaptar las que ya se han desarrollado) desde la perspectiva de equidad de género para integrarla al trabajo cotidiano.

Puede decirse que la perspectiva de equidad de género como contenido o como tema (y no sólo un módulo entre muchos) se relaciona con las tareas de difusión y transmisión de conocimientos e investigación. Si la institución cuenta entre sus atribuciones con la función de capacitación, educación, y/o promoción con la población, incluir un módulo temático sobre la perspectiva de equidad de género (o sobre determinadas problemáticas de género) o realizar actividades educativas específicas en torno a estos temas puede ser una vía para contribuir a la difusión del tema en el nivel de la divulgación. La elaboración de talleres y materiales y su constante actualización forma parte de esta tarea de divulgación. Un nivel más complejo en que se debe integrar esta perspectiva como contenido es incluirla de manera transversal articulándola con todos los contenidos temáticos de los programas de promoción y capacitación.

Hacia el interior de una institución es necesario un trabajo sistemático de mayor profundidad. No basta con la sola sensibilización del personal en materia de equidad de género. Se requiere impulsar procesos de capacitación y formación e incluso impulsar estrategias directas para la plena incorporación de esta perspectiva al Servicio Civil o Profesional de Carrera, pues las instituciones deben asumirlo como parte integral de la formación de sus profesionales. De la misma forma, cada área o departamento requiere un espacio continuo de reflexión y sistematización de conocimientos que articule de manera especializada los saberes requeridos en su labor. Hay que considerar también que la reflexión y la formación son actividades ligadas, por lo que debe estimularse el trabajo de reflexión en cada departamento o área al respecto de los vínculos específicos con su objeto de especialidad. La elaboración de materiales impresos o electrónicos sobre la perspectiva de equidad de género para el uso interno en una institución es también un punto importante para actualizar los conocimientos del personal en general.

B. Como eje de acciones.

Esta vía requiere pensar a la perspectiva de equidad de género como guía para la estrategia de acciones, que conlleva diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas diferenciadas pensadas con base en la especificidad de los sujetos en el orden social de género. La transversalización implica no sólo la incorporación de este enfoque en determinadas acciones de la institución, sino que dichas acciones deben estar presentes en la línea o corriente principal. Es de resaltar que el plano de las acciones se ubica en el marco de la planeación. Es forzoso afirmar explícitamente y por escrito, que la institución se encuentra trabajando a favor de la igualdad de género, tanto en los objetivos generales como en los específicos, en la determinación de metas y en las actividades.

Las acciones son la concreción de los conocimientos adquiridos en la formación sobre la incorporación de la perspectiva de equidad de género en las políticas institucionales. Demuestran la integración de la misma en las políticas públicas. Con esta perspectiva como estrategia se espera brindar una atención diferenciada que modifique las estructuras sociales que perpetúan la desigualdad entre los géneros. En el apartado de principios y conceptos fundamentales se mencionó ya que estas acciones se diseñan a partir de los principios de igualdad, no discriminación y equidad. Con estos criterios

pueden implementarse acciones que incluso se inserten en el marco de las medidas especiales de carácter temporal. Estas acciones dimensionan la incidencia de la institución en una realidad dada, pues apuntan a modificar la situación social de género allí donde se encuentre desigualdad.

Ahora bien, debe de quedar clara la **diferencia entre hacer políticas desde la perspectiva de equidad de género y hacer políticas para mujeres**. Existe una tendencia generalizada a equiparar ambas nociones y esta confusión tiene severas repercusiones cuando se trata del diseño y ejecución de políticas públicas. Las políticas públicas orientadas hacia mujeres atenderán especificidades que atañen a ese grupo poblacional pero, aunque evidentemente necesarias, en estas políticas la atención tiende, en realidad, a elementos aislados que pueden incluso partir de nociones estereotipadas de lo que significa "ser mujer" (como hacer guarderías "para las mujeres", como si fueran ellas quienes fueran a utilizarlas) o atender lo que ya de por sí era una obligación del gobierno y se había estado haciendo en mayor o menor medida (como la atención al cáncer de mama o cérvico-uterino).

En cambio, las medidas especiales de carácter temporal que surgen de la perspectiva de equidad de género son acciones que se toman para reparar los daños de la discriminación, y las intervenciones desde la institución se diseñan con base en la especificidad de los sujetos. Se han mencionado ya los conceptos operativos (las necesidades prácticas de género y los intereses estratégicos de género) que pueden ayudar a evitar la reproducción de la discriminación y que orientarán en la erradicación de la desigualdad estructural. Desde la presente propuesta metodológica, por ejemplo, firmes acciones dirigidas hacia los intereses estratégicos son los procesos de planeación y presupuestación desde la perspectiva de equidad de género, pues significan el reconocimiento material de que las acciones en materia de equidad tendrán planeación, seguimiento y evaluación.

Es claro que el manejo de la perspectiva de equidad de género como tema permite distinguir los conceptos "mujeres" y "género" y así diseñar las políticas dirigidas hacia las estructuras sociales que generan desigualdad. Esa distinción es fundamental para realizar las acciones. Si no se llega a medidas concretas, trabajarla como tema solamente puede resultar insuficiente. De la misma manera, las acciones aisladas tampoco bastan para garantizar un resultado sostenible. Por este motivo se insiste en que las acciones deben partir de cada nivel y de cada área de la institución, insertándose en la corriente principal del trabajo institucional.

En actividades de educación, difusión y promoción puede asumirse en ocasiones que la incorporación de la perspectiva de equidad de género como parte de los contenidos temáticos es ya la incorporación de la misma en el trabajo. Sin embargo, eso es sólo una parte, que se refiere al tratamiento de dicha perspectiva como tema o contenido. Su implementación como acción implicaría una política diferenciada que asuma las diferencias estructurales que enfrentan mujeres y hombres para

acceder, por ejemplo, a los talleres o cursos. De esa manera, podrán pensarse los horarios para posibilitar que las mujeres acudan también a dichos espacios. Otro aspecto que debe pensarse es el impacto diferenciado en mujeres y hombres que tiene el programa o proyecto que se implementa en la población. Esto llevará a recabar más información o formular preguntas que ayuden a evaluar ese impacto y, eventualmente, a tomar medidas para no añadir una carga extra a las mujeres suponiendo que se está haciendo una labor para ayudarles.

En toda institución, entonces, la incorporación de la perspectiva de equidad de género se realiza en el marco de las atribuciones pensando en los ejes de contenidos y acciones. Dado que tanto contenidos y acciones se vinculan íntimamente, se reconoce que la implementación de la transversalización es siempre un proceso que requiere tiempo, pues su desarrollo será gradual. Implica etapas y periodos de maduración, incluyendo el reconocimiento de que se transitará por diversos procesos de manera simultánea. De igual modo, se debe estar dispuesto a obtener diferentes tipos de resultados, pues a corto, mediano y largo plazo se obtendrán distintos efectos.

Desde esta mirada, incorporar la perspectiva de equidad de género en el ámbito de los contenidos puede ser un primer paso para derivar, en un segundo momento, en la incorporación de las acciones. Sin embargo, existen acciones que pueden empezar a ejecutarse desde un inicio, como la asignación de recursos a capacitación o a la elaboración de bases de datos que permitan en un segundo momento diseñar medidas más acabadas; igualmente, por lo general pueden detectarse algunas diferencias estructurales con la población con la que se trabaja y empezar a implementar acciones concretas. Siempre será más complejo realizar acciones hacia el interior de la institución que hacia el exterior, pero eso no debe detener el impulso de iniciar con medidas precisas que pueden dar paso subsecuentemente a otras más.

Cuarto: Procedimientos precisos en cada dirección y área

Las vías institucionales para dar sostén y garantía a la inclusión de la perspectiva de equidad de género se encuentran en la definición de los procedimientos de cada área. Esta definición institucional garantizará la homogeneidad y sistematicidad en el quehacer. Además, gracias al establecimiento de procedimientos específicos, pueden llevarse a cabo un monitoreo puntual y una evaluación de resultados mucho más certera.

Los procedimientos precisos para cada área y dirección exigen de un trabajo especializado en el diseño de metodologías y técnicas que lleven a una implementación sistemática de la perspectiva de equidad de género. La reflexión sobre el quehacer cotidiano es la mejor vía para arribar a la construcción de metodologías, pues es en éste en donde se logrará un mayor impacto institucional.

Lo vertical, lo horizontal, los procesos multidimensionales

La transversalización atraviesa en todas las direcciones la estructura de una institución. Hay procesos institucionales que recorren la estructura de una dependencia de manera vertical, horizontal o compleja. Los procesos verticales comprometen a la jerarquía institucional, el organigrama y los mecanismos de toma de decisiones; también conllevan los instrumentos normativos que dan cuerpo y contenido a la misma. Los procesos horizontales expresan cómo se incorpora la perspectiva de equidad de género en cada una de las direcciones o áreas. Los procesos multidimensionales o complejos, propiamente transversales, se ponen en evidencia cuando un mismo proceso atraviesa dos o más áreas, involucrando distintas jerarquías y lugares de toma de decisión.

A. Lo vertical

En primer lugar, lo vertical remite a distintas líneas, las cuales tienen en común su relación con la estructura de poder. Así, lo vertical suele ubicarse, en un primer momento, en el organigrama y en las funciones, donde se revela el tipo de ejercicio de poder que prevalece en una organización a partir de su conformación. Este punto es en sí mismo relevante, pues dependiendo del tipo de ejercicio de poder que se practique en la institución¹⁰, se encontrará en mayor o menor medida la plasticidad necesaria para la incorporación de políticas con perspectiva de equidad de género.

En segundo lugar, alude a los sujetos que asumen las funciones. Es aquí donde se ubica la necesidad de una voluntad política fuerte de quienes están colocados en lugares estratégicos de toma de decisiones, pues serán quienes impulsen y sostengan las reformas necesarias para la transversalización de la perspectiva de equidad de género. Ello lleva a preguntarse si aquellos puestos clave están ocupados exclusiva o mayoritariamente por varones o si hay una repartición paritaria del ejercicio de poder. De la misma manera, y dado que se trata de una pregunta sobre el poder y el ejercicio de los recursos, también se plantea la interrogante sobre los nombramientos y los sueldos que obtienen quienes realizan las mismas funciones. En la mayoría de los casos, la necesidad de la transversalización se detecta precisamente porque existe el llamado "techo de cristal" que impide a las mujeres, por diversas razones, acceder y sostenerse en los puestos más altos de la estructura jerárquica. Y aunque así lo hiciesen, no suelen tener el reconocimiento pleno en su nombramiento o en la retribución salarial.

Otro aspecto que radica en la estructura vertical, por los alcances e implicaciones, es el cuerpo normativo que rige y atraviesa toda la estructura de la institución.

¹⁰ El ejercicio de poder puede ir desde uno que transite por vías democráticas (como el consenso, la participación colectiva, el respeto al derecho a disentir) hasta uno autoritario y rígido. De la misma manera, puede ser ejercido desde un solo mando hasta repartirse en diversas instancias de decisión, como sucede con la participación de órganos colegiados.

No importa cuánta voluntad política exista, ni cuántos cambios se hagan en la práctica organizacional, si no se reflejan en modificaciones normativas no habrá sostenibilidad para las reformas. El concepto de lo normativo abarca aquí diversos instrumentos, desde los documentos fundantes hasta los que ordenan lo operativo, como los manuales de operación. En sentido amplio, se refiere a todos aquellos instrumentos que conforman el cuerpo reglamentario de una institución. Es ahí, en cada instrumento y en todos aquellos apartados donde se requiera de manera explícita incorporar la perspectiva de equidad de género, donde ésta debe asentarse de manera transversal. No basta enunciar a la equidad de género como un principio o como parte de la misión y la visión de la institución; es necesario interpretarla a lo largo de los apartados que de manera operativa, posibiliten una concreción de la misma.

B. Lo horizontal

En cada nivel de la institución hay departamentos o áreas que tienen características específicas y que, por ende, necesitan una intervención ad hoc, requiriendo en ocasiones de conocimientos especializados para reflexionar sobre la perspectiva de equidad de género y adaptarla a los contenidos de cada una de ellas. Este trabajo horizontal puede realizarse de dos maneras: a) un trabajo compartimentado, y b) en los procesos de vinculación entre áreas o departamentos diversos.

a) El trabajo compartimentado significa reconocer las especificidades de cada área e introducir la perspectiva de equidad de género en cada especialidad. Un área o departamento, a su vez, se conforma de distintos niveles y sub-áreas que exigen una mayor especialización en lo que se refiere al desarrollo de conocimientos, métodos e instrumentos para incorporar la perspectiva de equidad de género en su actuar cotidiano. Este aspecto requiere una gran creatividad y apertura para articular y poner en diálogo conocimientos antes desarticulados. Con ello se intenta evitar que exista en una institución un área "experta" en género por un lado y todo el resto de las áreas con sus conocimientos "que no tienen que ver con género" por otro lado. De la misma manera, se evita que el conocimiento sobre la perspectiva de equidad de género se encuentre solamente fuera de la institución (en "consultoras" o "asesoras" expertas), pues debe tenerse claro que sólo desde el interior de la institución se puede combatir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres.

Es importante mencionar que el trabajo a fondo de transversalización en un primer momento requiere una labor de capacitación sobre los conceptos básicos, pero la intervención no puede quedar allí. El diseño, ejecución y evaluación de políticas con perspectiva de equidad de género requiere más una formación continua que una capacitación inicial. Dicha formación cuenta con elementos teóricos y prácticos y permite una implementación gradual, desde los niveles básicos hasta los más complejos. La implementación sólo será posible si hay una apropiación de la perspectiva de equidad de género y se incorpora de acuerdo con las necesidades e intereses de cada espacio. En realidad, y puesto que el trabajo de transversalización de esta perspectiva es muy reciente, todo paso que se dé hacia la igualdad de género

en la vida institucional es ya importante. No hay recetas y la novedad misma de los procesos de transversalización ofrece un amplio margen a la experimentación y la creatividad de funcionarias y funcionarios.

Un reto importante que conlleva este proceso es la homologación conceptual de los conceptos base del trabajo dentro de cada área. Ello porque la perspectiva de equidad de género debe articularse con todo el cuerpo conceptual de las áreas, pues es a partir de éste que se rigen las acciones. Este ejercicio, la integración de la perspectiva de equidad de género a los conceptos de trabajo, puede ser un punto de partida para reflexionar sobre todo el cuerpo conceptual y su engarce con el quehacer cotidiano. De hecho, por titánico que parezca, este trabajo puede ser un punto de partida para la homologación de los conceptos en la institución en general, aunque esta labor se enlaza más con los procesos de vinculación multidimensional.

b) En los procesos de vinculación entre áreas o departamentos diversos se necesita apertura y una visión de largo alcance. En realidad, los procesos internos en una institución no se agotan con lo que cada área hace y cada acción impacta de forma directa o indirecta en las demás. Incluso, la vinculación es tan grande que puede haber procesos que inician en un área y arriban a un estadio nuevo en alguna otra. Mediante el vínculo entre áreas, se abre la posibilidad de garantizar que no se pierda el trabajo de implementación de la perspectiva de equidad de género, por falta de comunicación o de articulación, en ninguna fase del proceso de una institución. Esto es importante, porque el esfuerzo de un área o departamento, por muy especializado que se haya vuelto en la incorporación de la perspectiva de equidad de género, no podrá sostenerse del todo sin la colaboración de todas las áreas que en un momento determinado se involucrarán en el proceso. De hecho, puede resultar más oneroso para la institución no desarrollar algunos procesos estratégicos que sostengan los avances logrados de manera colectiva. Esto es, si ya se invirtió esfuerzo y tiempo en la capacitación de una parte del personal y ya se está implementando la perspectiva de equidad de género en un área, la institución saldrá perdiendo si esos esfuerzos se diluyen por no prever que dichos procesos competen a todas las áreas.

C. Lo multidimensional.

Existen procesos, que en el presente documento se denominarán multidimensionales o "complejos", que conllevan la articulación de distintas áreas y distintos niveles del organigrama, por lo que se conjugan movimientos verticales y horizontales (la combinación de estos movimientos es propiamente lo que caracteriza a lo transversal). Involucran un trabajo específico en cada área, así como el vínculo entre áreas, pues los procesos internos en una institución no se agotan con lo que cada área hace y la acción de una impacta directa o indirectamente en las otras. Es menester tomar en cuenta que los procesos institucionales inician en un área y pasan a un estadio nuevo en alguna otra. Es por ello que los procesos de vinculación entre áreas y niveles requieren una planeación conjunta para ver más allá del trabajo propio y visualizar los siguientes pasos. De esta manera se irán preparando medidas para garantizar que la perspectiva de equidad de género esté presente permanentemente, pues pueden detectarse puntos estratégicos

en diversos momentos del proceso que recaben o brinden la información necesaria para su implementación. Estos procesos exigen apertura y visión de largo alcance. Esta visualización, por útil que sea, no es muy usual en las instituciones porque la rutina diaria y los ritmos administrativos y operativos tienden a absorber casi todo el esfuerzo cotidiano. Sin embargo, una vez que se logran implementar estrategias de vinculación, se racionalizan esfuerzos y se maximizan los resultados. Estos procesos pueden encontrar un garante en los espacios de trabajo colegiado, pues gracias a la discusión entre diferentes áreas se determinarán de mejor manera las necesidades o intereses y los puntos estratégicos para la inclusión de este enfoque.

Movimientos generales de la transversalización: Diacronía y sincronía. La convivencia de distintas formas de intervención y procesos cada vez más complejos

La transversalización es un proceso plural que concurre en todos los planos y en todas direcciones. La convivencia de lo específico y lo transversal, expresada en el apartado del órgano de especificidad, también puede detectarse en las otras tres condiciones de la transversalización (en la armonización normativa, la programación y presupuestación y en los procedimientos precisos de cada área). Lo mismo ocurre con los movimientos hacia el exterior y el interior de la institución, o con respecto a las vías de integración (de contenido y acción): aparecen en todos los pilares o condiciones de la transversalidad. Finalmente, en toda la estrategia deben tenerse presentes los diversos niveles de la institución: lo vertical (estructura de poder), lo horizontal (las áreas, la compartimentación y los vínculos entre ellas), y los procesos complejos.

Así, las reformas normativas deben considerar movimientos específicos asegurando la implementación de medidas especiales temporales al tiempo que lo transversal se garantiza en todo el espacio institucional. La programación y la presupuestación acompaña también lo específico y lo transversal, ya que es necesario impulsar políticas específicas para mujeres a fin de paliar los efectos de la desigualdad (lo específico) al tiempo que se afianza la perspectiva de equidad de género en todo el proceso de planeación y presupuestación; las políticas diferenciadas para mujeres y hombres en función de sus distintas condiciones sociales son más efectivas para alcanzar los objetivos institucionales. Finalmente, los procedimientos de cada área deben fomentar el desarrollo de conocimiento especializado (y su operativización) en la perspectiva de equidad de género, e integrarse simultáneamente en el desarrollo de conocimiento y prácticas en el resto de los temas.

Estos vínculos aparecen en mayor o menor medida en las cuatro condiciones (o los cuatro pilares) de la transversalización. A efectos de esta exposición, se decidió presentarlos articulados con un pilar específico para poder abundar en las vías de implementación,

pero siempre habrá que tener presente la pluralidad de vínculos. Al final de este apartado se muestra un cuadro que resume lo anterior y agrega un nuevo movimiento.

Este movimiento, presente en cada uno de los cuatro pilares, es la conjunción de procesos diacrónicos y sincrónicos. En todo proceso de transversalización conviven de manera simultánea diferentes ritmos y tiempos, que aparecen tanto en diacronía como en sincronía. La diacronía se refiere a procesos que se siguen a lo largo del tiempo. La sincronía alude a procesos que conviven en un mismo tiempo. La diacronía hace alusión al desarrollo de un proceso en el devenir del tiempo, mismo que puede tornarse cada vez más complejo. La sincronía señala la coexistencia de varios procesos simultáneamente. La conjunción diacrónica y sincrónica implica la convivencia de distintas formas de intervención e indica que conforme avanza el tiempo se van gestando procesos cada vez más sofisticados. Es necesario darles seguimiento, porque no es suficiente implementar algunas medidas o lograr ciertos avances en un área o proceso determinado.

Un ejemplo de procesos simultáneos es que la planeación de un área puede ser anual, mientras que la planeación de una institución puede ser bi o tri-anual. Estos tiempos deben tenerse en cuenta para potenciar al máximo la estrategia que se implementará para erradicar la desigualdad.

Otra muestra de la convivencia de tiempos distintos radica en el hecho de que en un mismo momento de la institución coexisten diversas concepciones de políticas públicas que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Es decir, mientras que algunas políticas públicas atienden las necesidades e intereses diferenciados por género de la población, otras tienden a reproducir las desigualdades. Este elemento demanda prestar atención a cada proceso interno y desarrollar indicadores de seguimiento de manera sistemática.

Para lograr los frutos deseados, es indispensable hacer un esfuerzo sistemático que considere los alcances a corto, mediano y largo plazos, prevea las implicaciones futuras y las repercusiones sincrónicas paralelas en el momento de la ejecución de una acción con criterios de equidad. De la misma manera, se debe estar atento a detectar con mayor agudeza las desigualdades entre los géneros y disponer de medidas concretas para fortalecer procesos que por sí solos no se sostendrían por mucho tiempo.

Como puede verse, se han presentado las cuatro condiciones de transversalidad y diversos movimientos que se enlazan con todas ellas. Si bien en el documento se privilegiaron algunas relaciones entre ambas esferas (condiciones y movimientos), en realidad se corresponden todos ellos. El siguiente cuadro muestra la relación entre estos movimientos y los cuatro pilares de la transversalización, en donde los contenidos de la columna de la derecha son procesos que aparecen en cada uno de los elementos de la columna de la izquierda. Si bien no se ha mencionado hasta ahora de manera explícita, también debe tenerse presente que todos los contenidos de ambas columnas se refuerzan mutuamente, garantizando la progresividad en la implementación y llevando, en conjunción, a una plena sostenibilidad.

Los cuatro pilares y los movimientos generales de la transversalización

Los cuatro pilares	Los movimientos generales
<ul style="list-style-type: none">• Órgano de especificidad• Modificación normativa• Programación y presupuestación• Procedimientos específicos en cada área.	<ul style="list-style-type: none">• Lo específico y lo transversal• Políticas al exterior y políticas al interior de la institución• Contenido y acciones• Procesos verticales, horizontales, complejos• Diacronía y sincronía

Para finalizar, haciendo uso de los elementos metodológicos mencionados a lo largo de este apartado, se han desarrollado ciertas formulaciones relacionales entre ellos. De esta forma se pretende mostrar que, si bien es óptima la consideración de todos los procesos generales de la transversalización, y operan de manera simultánea, también pueden formularse gradaciones cualitativas sobre el grado de impacto que tendrán de acuerdo con el énfasis que se les otorgue en el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género. Dichas gradaciones podrían formularse de la siguiente manera:

1. En cuanto a los procesos hacia el exterior/interior de la institución:
A mayor intervención en la estructura interna de la institución (frente a la externa), mayor será la transversalización.
2. En cuanto a los procesos verticales:
A mayor intervención en la estructura vertical (frente a la horizontal), mayor será el grado de transversalización.
3. En cuanto a los procesos horizontales:
A mayor vinculación entre áreas o departamentos (frente a trabajo aislado de cada una de ellas) mayor será el grado de transversalización.
4. En cuanto a los procesos multidimensionales:
A mayor incorporación de procesos multidimensionales implicados en la vida institucional (frente a procesos sencillos), mayor es el grado de transversalización.
5. En cuanto a la forma en que los procesos contemplan a la perspectiva de equidad de género como contenidos:
A mayor implicación transversal temática en los contenidos (frente a un abordaje aislado), mayor es el nivel de transversalización.
6. En cuanto a la relación entre los procesos de contenidos y acciones:
A mayor nivel de incorporación de la perspectiva de equidad de género como eje de acciones (frente a la incorporación de contenidos), mayor nivel de transversalización.

género

igualdad

equidad

no discriminación

sostenibilidad

transversalización

Capítulo 4: Experiencias de transversalización I

El proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal

El presente apartado refiere la experiencia de fortalecimiento a la CDHDF en su proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género. Primero se expone una breve reseña histórica del proceso. En un segundo momento, se enfatiza la metodología expuesta en la primera mitad de este texto, documentando las cuatro condiciones básicas que se proponen como fundamentales en los procesos de transversalización.

La experiencia de acompañamiento en la CDHDF, un breve recorrido histórico

Gracias a la sólida voluntad de la Presidencia de la CDHDF, a cargo del Mtro. Emilio Álvarez Icaza, y del Consejo de la CDHDF, integrado por ciudadanas y ciudadanos independientes, se inició un proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en dicha institución. Para la implementación específica de este proceso se buscó de manera activa el acompañamiento de la sociedad civil, ciudadanizando dicha estrategia. De esta forma, desde el año 2002, la Coordinación de Investigación y Desarrollo Institucional (CIDI), hoy Dirección Ejecutiva de Investigación y Desarrollo (DEIDI) de la CDHDF, área responsable de promover la políticas de equidad de género, procedió a trabajar con Consorcio para el Diálogo Parlamentario y la Equidad AC (Consorcio) y Salud Integral para la Mujer (SIPAM), en la construcción del Programa de Equidad de Género y Derechos Humanos.

Para cumplir adecuadamente los objetivos de esta política, la CDHDF también firmó un acuerdo de cooperación con el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH), que incluía garantizar la asesoría y asistencia técnica de este organismo internacional aprovechando su experiencia a partir de su Programa de Derechos Humanos de las Mujeres. De hecho, la CDHDF ha expresado que su modelo referente es el implementado por el IIDH, que contiene los siguientes puntos: políticas, orientaciones y mandatos; creación de una estructura de apoyo (que llegaría a llamarse el Programa de Equidad de Género, PROEG, en la CDHDF); creación de conciencia y difusión del conocimiento; dotación de herramientas y metodologías de trabajo; acceso y control de recursos financieros y humanos, y consideración de los ámbitos del proceso transversal de integración de la perspectiva de género.¹¹

Con las organizaciones civiles con las que se inició el trabajo se reconoció que cualquier política de género para la Comisión debía tener la característica de la transversalidad. Esto significaba formar parte de todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional, desde la atención al público y la investigación de casos hasta las políticas internas, incluida la elaboración del Programa Operativo Anual (POA) y del presupuesto general.

¹¹ Palabras del Mtro. Emilio Álvarez Icaza al firmar el acuerdo con el IIDH, comunicado de prensa de la CDHDF.



En enero del año 2003 inició una fase del proyecto de la CDHDF con las organizaciones civiles, realizando un seminario de sensibilización sobre género con los directivos de la CDHDF, a partir del cual se obtuvieron importantes lecciones. Entre ellas, la necesidad de continuar con el proceso de sensibilización a fin de disolver resistencias y crear un marco conceptual común. El seminario dejó en claro la necesidad de contar con una estrategia a mediano plazo y con un plan de acción que abarcara en toda su complejidad la incorporación de la perspectiva de género como un eje transversal en la CDHDF.¹²

Se aplicó una encuesta "Diagnóstico sobre equidad de género, opiniones y experiencias del personal que trabaja en la CDHDF", buscando determinar en qué condiciones se encontraba la institución ante la puesta en marcha del Programa Equidad de Género. El diagnóstico buscó identificar áreas prioritarias de acción, en particular aquéllas que referían a la situación de las mujeres y los hombres en sus relaciones de trabajo en la CDHDF, así como indagar sobre las herramientas con las que contaban para diseñar e implementar políticas diferenciadas con perspectiva de género. Para ello, se realizaron entrevistas y reuniones con el personal de diversos niveles de la estructura, y se hizo observación directa tanto de su trabajo, como de sus materiales internos y de difusión.

Esto abrió un campo de intervención más amplio que llevó a pensar en la conveniencia de un acompañamiento a mediano plazo. Consorcio convocó a Equidad de Género AC, para conformar un equipo interdisciplinario que diera acompañamiento especializado a este proceso. Así, con el financiamiento de la Fundación Heinrich Böll, Equidad de Género AC comenzó en el primer semestre de 2003 a coordinar este proyecto en enlace con el Programa de Equidad de Género de la CDHDF.

En esta etapa, la DEIDI y Equidad de Género AC decidieron trabajar con tres áreas: la Dirección General de Administración, la Dirección General de Quejas y Orientación y la Dirección General de Educación, que fungieron como piloto para el proyecto de transversalización. De inmediato dio inicio un proceso de diagnóstico. Los aspectos principales de este diagnóstico fueron tres: la distribución del personal al interior de la Dirección, observando principalmente la distribución por sexo; el análisis de los documentos normativos que rigen a la institución y el análisis de dos de sus principales acciones: el Programa Operativo Anual (POA) y el proyecto para el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera que existía en ese momento.

Se realizaron entrevistas con el personal y se procedió al análisis de los documentos normativos y de los documentos de las acciones. Se observó que el Servicio Civil de Carrera no tenía previsto asignar un presupuesto específico para su implementación, aunque sí tenía un gran potencial para incorporar la perspectiva de equidad género y para articularla con lo que sería el Programa de Equidad de Género de la Comisión.

¹² Memoria Seminario – Taller Género y Derechos Humanos. Equipo Directivo de la CDHDF. Mayo de 2003 (CD interactivo).

En el mes de julio se llevó a cabo una acción pública conjunta entre la CDHDF y Equidad de Género AC, para presentar a organizaciones civiles e instituciones de gobierno el trabajo de institucionalización de la perspectiva de equidad de género realizado hasta ese momento. El acto tuvo muy buena acogida.

2005 fue un año en el que terminaba la administración del Presidente en turno y se realizaría la elección o reelección de la Presidencia para la CDHDF, y estaba en duda si el Presidente en funciones sería o no reelegido. Esto propició en 2004, dentro y fuera de la Comisión, una gran actividad que también se proyectó al exterior. En ese contexto, dio inicio un proceso intensivo de reestructuración interna, con miras a que, de lograrse la reelección, se realizara una profunda planeación estratégica.

Como parte del trabajo de apoyo interno, Equidad de Género AC diseñó e implementó, en los últimos meses de 2004, un taller de sensibilización sobre la perspectiva de equidad de género. Su finalidad era proporcionar al personal una base teórica y propiciar la reflexión sobre las diferencias entre mujeres y hombres y el derecho a la igualdad e introducir el tema como herramienta para promover y hacer realidad los derechos humanos para todas las personas.

En 2005 se reeligió al Presidente y se aprobaron algunas modificaciones a la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal para sustentar mecanismos que garantizaran la realización de su trabajo desde la perspectiva de género. De esto se abundará en el apartado de reformas normativas. Sólo se mencionará aquí que las modificaciones a la Ley derivaron en modificaciones importantes en el Reglamento Interno de la Comisión, que se realizaron en 2006.

En 2006, a tres años de colaboración, ya se contaba con un espacio formal dentro de la estructura de la CDHDF, el PROEG, responsable de garantizar la transversalidad de la perspectiva de equidad de género, con una persona contratada para ejecutarlo, un coordinador de los proyectos transversales y el Comité de apoyo del PROEG. Además, se habían realizado varias actividades, entre ellas, la campaña de información en diversos espacios y medios, una encuesta, dos diagnósticos, un taller con el personal directivo y reformas a la ley de la Comisión. Salvo por lo que atañe a las reformas, Equidad de Género AC apoyó muy fuertemente la realización de las actividades, cuya ejecución fue gestionada mediante el enlace del PROEG, y todo ello dio pie a una serie de diálogos que permitieron dar mayor estructura, recursos y facultades a ese espacio de transversalización.

Cabe mencionar que si bien las alianzas de Equidad de Género AC con las otras organizaciones de la sociedad civil se mantiene a la fecha, el trabajo de acompañamiento al proceso de transversalización de la perspectiva de género en la CDHDF fue realizado únicamente por Equidad de Género AC.

Los cuatro pilares básicos de la transversalización en la experiencia en la CDHDF

Primero: Un órgano interno que garantice la transversalidad. El PROEG

Se ha mencionado ya la importancia de contar, dentro de la institución, con un órgano, espacio o referente que garantice el permanente proceso de institucionalizar la perspectiva de equidad de género. A continuación, se refiere la experiencia de este espacio en la CDHDF.

Antes del apoyo de Equidad de Género AC en la transversalización de la perspectiva de género en la CDHDF, ya se había impulsado un espacio para ese fin. El Programa de Equidad de Género y Derechos Humanos (PROEG), que ya se mencionó en el recorrido histórico, fue establecido en 2002 como el garante y referente institucional desde esta perspectiva. Fue con el PROEG con el que Equidad de Género AC trabajó en los años subsecuentes.

En su creación se estableció el objetivo general, que comprendía el impulso a una política transversal de equidad de género interna y externa, con el fin de que forme parte de todos los aspectos diarios de la institución, así como de la promoción y defensa de los derechos humanos en la Ciudad de México. Derivado de éste, fincó los siguientes objetivos específicos:

1. Crear conciencia entre el personal de la CDHDF acerca de la importancia de fomentar relaciones más justas y equitativas entre hombres y mujeres, como una condición de igualdad de derechos humanos.
2. Dotar al personal de la CDHDF de las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para el análisis, diagnóstico, planeación y evaluación desde una perspectiva de género.
3. Definir lineamientos para que el presupuesto de la CDHDF garantice la asignación de recursos a las políticas de género incorporadas en la institución.
4. Crear un instrumento de seguimiento y evaluación, para la recolección y sistematización del proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la CDHDF.

Asimismo, estableció como líneas estratégicas para su trabajo:

1. Buscar participación equitativa, tanto de las mujeres como de los hombres, en las actividades cotidianas de una institución.
2. Crear condiciones y mecanismos necesarios para lograr la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, respecto al acceso de servicios, de recursos, de información y de procesos de toma de decisiones.
3. Analizar la información diagnóstica con la finalidad de determinar el posible impacto de las acciones de un proyecto/plan/política de desarrollo, sobre los

diferentes grupos sociales. Esta acción preventiva debe realizarse antes de que dichas acciones conlleven un impacto negativo de género.

4. Definir explícitamente en qué medida mujeres y hombres podrán llegar a beneficiarse de la inclusión de la perspectiva de equidad de género.
5. Adecuar instrumentos de planificación y evaluación, así como un sistema de recolección, de sistematización y de interpretación de la información.

En 2004, al concluir el diagnóstico y con el fin de planificar acciones respecto del PROEG, Equidad de Género AC propuso mecanismos que permitieran difundir el programa entre el personal, para que todos conocieran sus objetivos y el modo como participarían en él. De esta manera se garantizaría la transversalidad y no quedaría como una acción conocida sólo por la Presidencia y la CIDI (hoy DEIDI). De hecho, hasta mediados del 2004, Equidad de Género AC había trabajado directamente con estas dos instancias. Sin embargo, a la CDHDF le resultaba necesario contar con una persona responsable no sólo de diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar el PROEG, sino también de fungir como enlace técnico con Equidad AC, por lo que se contrató a una persona para que se encargara del PROEG y provisionalmente del Programa de Derechos Humanos y Medio Ambiente (PRODEHUMA), otro programa transversal que se impulsó en la CDHDF.

En este documento se pretende mostrar tanto los logros que se implementaron como algunas de las propuestas que surgieron en la reflexión. Ello con el fin de otorgar un panorama general de los posibles alcances de la transversalización de la perspectiva de equidad de género, pues dado que es un proceso de largo plazo, las propuestas pueden retomarse en un momento en el que se cuente con las condiciones para implementarlas a cabalidad. Entre las propuestas discutidas con miras a optimizar el trabajo del PROEG, se incluyeron las siguientes: en primer lugar, para lograr la participación del personal de todas las áreas de la CDHDF, se sugirió y discutió la creación de un Comité que apoyara la definición, ejecución y seguimiento de las acciones del PROEG; en segundo lugar, para socializar sus objetivos, se propuso desarrollar una campaña interna de sensibilización que incluyera la creación de un logotipo para identificar al PROEG, el diseño y la distribución de trípticos, carteles y periódicos murales; la creación, en la página de Internet de la CDHDF, de una liga al Programa, donde el personal pudiera obtener información sobre el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género, así como de un icono en la red interna. Igualmente se sugirió instalar con un buzón de comentarios, dudas y sugerencias de carácter anónimo acerca del Programa y la campaña interna.

Como resultado de este proceso de discusión, se diseñó la campaña interna de sensibilización e información sobre el PROEG, se realizaron las gestiones necesarias para crear el Comité de apoyo, que quedaría integrado por dos personas de cada dirección de la CDHDF (dada su importancia, este punto se analiza en un apartado específico más adelante) y se perfilaron algunas de sus principales facultades. Además, se logró incluir actividades concretas del PROEG en los Programas Operativos Anuales de las tres direcciones piloto.

Asimismo, el 8 de marzo de 2005, en el marco del Día Internacional de la Mujer, dio inicio la Campaña Interna de Sensibilización de la Perspectiva de Equidad de Género. En diciembre se envió el primer Boletín informativo del Programa, a través del correo institucional, que se programó para enviarse mensualmente con información relevante sobre la perspectiva de equidad de género y el trabajo de la CDHDF.

En el marco de los cambios a la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal logrados en 2005¹³, el Programa de Equidad de Género se definió para impulsar políticas transversales y se designó, para garantizar su desarrollo, a la Dirección Ejecutiva de Investigación y Desarrollo Institucional.¹⁴ Ahora que también se había conformado el Comité de Apoyo al PROEG, se sugirió ubicarlo en una jerarquía superior y se señaló la necesidad de atribuirle facultades de mayor peso.¹⁵

No obstante el interés en el programa, la campaña interna de información y sensibilización no contó con un presupuesto específico asignado, por lo que ésta se redujo principalmente a los boletines que se enviaban a través del correo institucional. En la última fase del PROEG, se estaba en un proceso de renovación de imagen del logotipo anterior y del formato de los Boletines, con la intención de atraer a un público más amplio.

Como parte del proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género, en 2006, se creó un reconocimiento para difundir aportes desde la perspectiva de equidad de género, y el PROEG fue el encargado de su operación. El reconocimiento se denominó Hermila Galindo y en noviembre de 2006 se entregó su primera edición a dos personas y a una organización que han realizado contribuciones significativas en la ciudad de México a favor de los derechos de las mujeres.¹⁶ El acto tuvo una importante difusión entre las organizaciones civiles y en los medios de comunicación.

Durante largo tiempo se trabajó con el PROEG en el diseño de una nueva encuesta para conocer la percepción del personal sobre el proceso de transversalidad de la perspectiva de género, el PROEG y su Comité, así como sobre las relaciones de género vigentes en la institución. Se trabajaron múltiples borradores y propuestas para aplicarla, por medio de consultas en las reuniones del Comité de Apoyo. Se había previsto realizar diversas acciones con la información que de ella se obtuviera, por ejemplo, fortalecer la campaña interna permanente de información. Debido a un cambio sustantivo en la conformación del PROEG a finales de 2007, que se referirá más adelante, la encuesta aprobada no alcanzó a ser aplicada ese año.

¹³ Al respecto, véase siguiente apartado.

¹⁴ Artículos 7, 20, 21 y 40 fcc. X.

¹⁵ Véase siguiente apartado.

¹⁶ Ese año recibieron el reconocimiento Marcela Lagarde, Marcelina Bautista Bautista y MEXFAM.

En septiembre de 2007, la CDHDF realizó un taller con todos sus directivos donde se analizaron, entre otros asuntos, la nueva conformación del Comité de Apoyo, así como los requerimientos y expectativas que tenían los otros programas, direcciones y áreas respecto del PROEG y su Comité. En dicho taller se acordó que el Comité de Apoyo quedara constituido por el cuerpo directivo hasta el cierre de 2009. Esto significa que se diluyó su conformación anterior y dio paso a una nueva fase.

El Comité de Apoyo del PROEG

En febrero de 2005 se creó el Comité de Apoyo al PROEG. Éste fue pensado para dar continuidad a las metas propuestas por el Programa, en cuanto al impulso de la perspectiva de equidad de género como un quehacer transversal en el trabajo que realiza el personal de la CDHDF. Desde entonces, su meta ha sido construir una cultura de equidad al interior de la institución y en la atención al público. Siguiendo los objetivos del trabajo transversal, se buscó que su creación facilitara la participación y sensibilización en perspectiva de equidad de género en cada una de las áreas, de manera que incidiera en el trabajo diario de la CDHDF.

Como objetivo general para este comité se definió el facilitar y promover la participación y sensibilización del personal de cada una de las áreas de la CDHDF en cuanto a la institucionalidad de la perspectiva de equidad de género. Como objetivos específicos para el año 2005 se definieron:

1. Apoyar en las tareas y objetivos de la campaña de sensibilización de equidad de género.
2. Proponer acciones que permitan facilitar la equidad en las labores de la CDHDF.
3. Realizar un diagnóstico en cada una de las áreas que permita proponer acciones y actividades que abran camino para modificar las relaciones entre géneros.
4. Realizar acciones afirmativas que permitan visualizar cambios equitativos laborales específicos de cada una de las áreas.
5. Generar reflexión dentro del comité sobre la importancia de las relaciones equitativas en el ámbito laboral, de manera que dichas reflexiones se extendieran a las áreas de la CDHDF.

Para la creación del Comité de Apoyo al Proeg se convocó a todas las áreas que conforman la CDHDF. La convocatoria proponía la participación voluntaria de personal que se interesara en pertenecer a dicho Comité. Se pretendió que cada una de las áreas tuviera por lo menos un representante, pero se esperaba como ideal que fueran dos, en una composición paritaria de género.

En 2006, Equidad de Género AC sostuvo una actividad constante. Detectando el potencial estratégico del Comité, sugirió la posibilidad de incidir en la institución con el diseño de acciones afirmativas en las áreas. Para ello se abrieron espacios de formación para los integrantes del Comité sobre institucionalización con perspectiva de equidad de género.

En el mes de julio se diseñó un programa de trabajo y formación, que se implementaría de forma mensual, hasta finalizar el año. El programa fue diseñado e impartido por Equidad de Género AC. Paralelamente, se articularon ejercicios y reflexiones para construir de manera conjunta el proyecto de trabajo del Comité y del propio PROEG.

Durante la última sesión de formación de 2006, se realizó una evaluación conjunta, en la que las y los participantes expresaron su interés y compromiso en el proyecto –reflejado en la asistencia constante a pesar de las dificultades de tiempo y algunas veces de logística–. Las consideraciones de las y los miembros del Comité incluían la necesidad de definir más explícitamente las facultades de este órgano, así como de fortalecer la capacidad de toma de decisión e implementación. El lugar del Comité con respecto del PROEG y la DEIDI, así como del resto de la estructura de la CDHDF, en materia de toma de decisiones, se planteó como central. También en esa última sesión se hizo un recuento de las actividades que se habían logrado institucionalizar desde este programa: las reuniones del Comité, los envíos del Boletín Electrónico y algunas fechas conmemorativas relacionadas con la equidad de género que podrían considerarse como eje de acciones. Ante esto, se acordó que el Comité solicitara continuar con el proceso de formación con Equidad de Género AC.

Esa evaluación de 2006 fue utilizada por el Comité como un primer diagnóstico interno para la definición de acciones. Con él se elaboró un calendario de trabajo para 2007. Un punto central se refería al diseño de acciones a partir de la información de las áreas que cada uno de los miembros del Comité transmitiría a ese espacio. A su vez, el Comité fungiría también como vehículo de comunicación al interior de la Comisión. De la misma manera, se propuso que el Comité tuviera acceso a los datos más recientes sobre el número de personas que laboran en la Comisión, con desagregación por sexo, para la especificación del programa anual.

Sin embargo, en la DEIDI se decidió una reestructuración del Comité de Apoyo, de manera que acudieran a él sólo los titulares o directores de área, lo que llevó a replantear las estrategias para trabajar con este nuevo Comité y a redefinir la función del Comité. Las personas integrantes, así, serían referentes en su área para detectar las problemáticas de género y hacer propuestas de solución.

Equidad de Género AC inició en mayo de 2007 el proceso mensual de formación con los nuevos integrantes del Comité de Apoyo. Las y los integrantes formaban parte del llamado "cuerpo directivo ampliado", ésto es, tomadoras y tomadores de decisión. Los contenidos se centraron en aportes teórico-metodológicos de la transversalidad del género en una institución pública, hasta llegar a hacer un trabajo práctico de aplicación de esos conocimientos en algunos instrumentos normativos de la Comisión, como el Manual General de Operaciones. Esto permitió consolidar, al final de las sesiones, un equipo con conocimientos comunes y un interés expreso en aplicarlos.

El mes de septiembre, que marcaba el término del proceso de formación del Comité del PROEG con Equidad AC, coincidió con la realización de un seminario-taller para el

cuerpo directivo y titulares de toda la CDHDF, donde se planteó, de manera general, que el Comité del PROEG presentaba diversas circunstancias que dificultaban su operación: no se había alcanzado la meta de que sus miembros pertenecieran al más alto nivel de decisión de la institución y no se contaba con una definición detallada de facultades ni con un programa específico. Por lo anterior, se propuso una reestructuración que llevara a la conformación del Comité por todo el cuerpo directivo en pleno. Esta es su conformación hasta la fecha.

Lo específico y lo transversal

Para ejemplificar los procesos que se refieren a lo específico y lo transversal se presentará el trabajo de las Visitadurías del Programa de Defensa, toda vez que éstas se dedican, de manera general, a la defensa y protección de los derechos humanos, pero se ha designado una de ellas, la Cuarta Visitaduría, como específica para atender casos que, entre otros, se refieran a causales de género. El Programa de Defensa y Protección de los Derechos Humanos "proporciona la atención a las y los peticionarios en materia de defensa y protección de los derechos humanos. Se brinda orientación a las personas que vean violados sus derechos humanos y se da seguimiento a sus quejas en caso de competencia".¹⁷ Estas atribuciones corresponden al personal de la Presidencia, las Visitadurías, la Dirección General de Quejas y Orientación y la Dirección Ejecutiva de Seguimiento.

Hacia la Cuarta Visitaduría se canalizan las denuncias de violaciones a los derechos humanos motivadas por causales de género. Es por ello que su personal se ha especializado en llevar casos de discriminación por género, enfatizando en su actualización y capacitación aquellas herramientas que les permitan actuar con mayor eficacia en la defensa de los derechos humanos de las mujeres. Así, como una acción afirmativa se designa esta Visitaduría para que funcione como un órgano específico dentro de las atribuciones generales.

Equidad de Género AC priorizó en 2007 el trabajo con el Programa de Defensa la labor de las Visitadurías. Aunque se percibía como determinante trabajar con la Cuarta Visitaduría, se reconoció la importancia de que todas tuvieran herramientas metodológicas sobre la perspectiva de género, para que también puedan realizar políticas diferenciadas que optimicen el actuar del personal. A esto se refieren los procesos transversales, que no niegan la importancia de lo específico.

Las Visitadurías en su conjunto se enfrentan a casos complejos que conjugan diversos elementos de violaciones a los derechos humanos. Esto es, pueden darse casos de discriminación múltiple, en los que una persona sea discriminada por diversas razones. Así, una mujer que tenga problemas en el acceso a la impartición de justicia no

¹⁷ Manual general de organización, CDHDF, p. 35.

necesariamente tendría que derivarse hacia la Cuarta Visitaduría. Lo que pretende lograrse en la transversalización es que la perspectiva de equidad de género se incorpore allí donde se encuentren los conocimientos especializados, con el fin de que se fortalezcan las acciones a tomar en el caso de una violación a los derechos humanos. Si todos los casos de mujeres se canalizaran de manera inmediata a la Cuarta Visitaduría, ésta automáticamente tendría que atender de manera especializada a todas las dependencias, pues la vida de las mujeres transita en todos los espacios sociales. La Cuarta Visitaduría se desarrolló como mecanismo específico para defender los casos de discriminación por género, consolidando el compromiso de la CDHDF en emprender acciones concretas para erradicar la desigualdad entre mujeres y hombres. Para que el Programa de Defensa en su conjunto desarrollara mecanismos para incorporar la perspectiva de género en su área de especialidad, Equidad de Género AC impartió un taller a todo el personal del Programa de Defensa, con el fin de homologar criterios, otorgar las claves fundamentales de la perspectiva de equidad de género en las políticas públicas y, especialmente, ofrecer herramientas metodológicas que permitan reflexionar sobre su quehacer a la luz de las desigualdades de género.

Segunda: Reformas y adecuación de la normatividad para garantía y sostenibilidad de las políticas de equidad de género

Uno de los rubros que Equidad de Género AC consideró desde que realizó el diagnóstico en 2003 fue el grado de inclusión de la perspectiva de género en los instrumentos normativos. En aquel momento, los referentes principales a observar se centraron en el lenguaje no sexista, el uso correcto de los conceptos de sexo y género y las referencias a los instrumentos de derechos humanos de las mujeres.

58

En el año 2005, la CDHDF impulsó y logró cambios en la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. Dichos cambios se centraron en sustentar mecanismos que garantizaran un trabajo institucional desde la perspectiva de género. En primer lugar, se modificó la ley con respecto al informe anual que la CDHDF presenta ante la Asamblea, especificando que "se clasificará por género y describirá los derechos humanos de la mujer en el Distrito Federal de manera detallada." En cuanto a la conformación del Consejo, se estableció que en ningún caso podrá exceder del 60% de personas del mismo sexo, incluyendo al Presidente de la Comisión.¹⁸

Estas reformas a la Ley dieron cabida al uso de un lenguaje no sexista en el Reglamento Interno de la Comisión, y sustentaron una serie de modificaciones que fueron aprobadas en 2006:

¹⁸ Artículos 11 y 57 de la Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.

En primer lugar, se incluyó el principio de igualdad de género entre aquellos que rigen las actuaciones y los servicios de la CDHDF y a su personal. Para este fin se estableció que se aplicarían políticas de equidad de género que permitieran acelerar la igualdad de facto entre las mujeres y los hombres.

En segundo lugar, dado que entre las atribuciones de la Presidencia se incluyen designar, dirigir y coordinar a las y los titulares de los órganos y áreas de apoyo de la Comisión, se designó que buscara mantener la paridad de género.

Como tercer punto se estableció que en la elaboración de los informes se consideraran los estándares internacionales y las políticas de equidad de género en el respeto de los derechos humanos.

El último se refirió al Programa de Equidad de Género, que se definió para impulsar políticas transversales. En este punto se designó, para garantizar su desarrollo, a la Dirección Ejecutiva de Investigación y Desarrollo Institucional.¹⁹

Algunas de las propuestas que surgieron a partir de los resultados del diagnóstico son las siguientes: se sugirió la conveniencia de incluir en el reglamento criterios más precisos para garantizar la perspectiva de equidad de género en la obtención y análisis de la información. De la misma manera, se planteó que se otorgara al Comité de Apoyo del PROEG una jerarquía alta y facultades para diseñar, dar seguimiento, evaluar y decidir sobre asuntos relacionados a las políticas de transversalización y se propuso establecer los mecanismos para garantizar el presupuesto adecuado para esos trabajos.

Al finalizar ese 2005, la Presidencia solicitó a Equidad de Género AC iniciar el análisis y la realización de propuestas para que en los documentos normativos se asegurara el proyecto de transversalización de la perspectiva de género. Así, de acuerdo a las indicaciones, se procedió a hacer un análisis y a planificar con la DEIDI los mecanismos para transmitirlo.

59

En enero de 2007 se realizó un acuerdo entre la CDHDF y Equidad de Género AC, a fin de que ésta pudiera trabajar de manera directa con la Coordinación Jurídica, área encargada de realizar directamente las modificaciones a los instrumentos normativos, por lo que la comunicación directa facilitaría el trabajo. Así, durante 2007 se sostuvieron reuniones de formación y de trabajo. Este acercamiento permitió agilizar también la firma del Convenio de colaboración entre la CDHDF y Equidad de Género AC.

En enero 2008, el Consejo de la CDHDF, con el objeto de contribuir a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y al reconocimiento del derecho a la paternidad, reformó los lineamientos generales de trabajo de la institución, para otorgar a sus servidores públicos permiso de diez días hábiles con goce de sueldo por el nacimiento de sus hijas/os.

¹⁹ Artículos 7, 20, 21 y 40 fcc. X.

Tercero: Programación y presupuestación con perspectiva de equidad de género

En Equidad de Género AC existe la convicción de que un proceso de planeación y presupuestación con perspectiva de equidad de género es una herramienta fundamental para la construcción de políticas encaminadas a erradicar la desigualdad de género. La inclusión de esta perspectiva requiere no sólo de una planeación en las políticas hacia el exterior de una institución, sino muy particularmente en las políticas internas.

La Dirección General de Administración, responsable del proceso de presupuestación, juega en este punto un papel clave. Su participación en el programa no sólo garantiza la transversalización de la equidad de género en las direcciones que realizan el trabajo hacia el exterior, es decir, en aquellas que brindan los servicios para los cuales la CDHDF está facultada por la ley; también fortalece el trabajo en la dirección encargada del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas internas de la CDHDF.

La Dirección General de Administración fue una de las tres direcciones incluidas en el diagnóstico de 2003, uno de cuyos indicadores específicos se refería a las condiciones en que se elaboraba el Programa Operativo Anual (POA), principal instrumento de planeación en la CDHDF. Y fue precisamente a este respecto que se hicieron más observaciones, pues era notable que los recursos para instrumentar acciones relativas a la perspectiva de equidad de género sólo se asignaran a la CIDI, que tenía a su cargo el PROEG.

En 2004, se propuso a la Dirección General de Administración trabajar en tres líneas: un proceso de formación que permitiera compartir las experiencias, un proceso de diagnóstico y uno de trabajo conjunto para analizar los programas y su presupuesto con el fin de diseñar, implementar y evaluar a partir de los principios de igualdad y equidad de género. Como en todas sus acciones, Equidad de Género AC acompañaría el proceso respetando los tiempos y mecanismos propios de la institución.

Equidad de Género AC impartió también un Taller sobre presupuestos públicos dirigido a los directivos y con la participación de personal de la DEIDI. En estos talleres se presentaron los resultados del diagnóstico realizado en 2003 y se creó un espacio para formular propuestas de acciones específicas dirigidas a cerrar las brechas de género que se habían detectado en su área, así como para garantizar la transversalidad de la perspectiva de equidad de género.

Para el POA 2005 se logró incluir, como estrategia o línea de acción para toda el área, la perspectiva de equidad de género en los procedimientos, manuales y lineamientos administrativos. Además, en el rubro de Optimización de herramientas informáticas se incluyó el objetivo de colocar un enlace directo para el PROEG, que no existía hasta ese momento y se incorporó el enfoque en las políticas de administración del personal. Los resultados de lo iniciado en 2005 se apreciaron progresivamente:

para 2008, la CDHDF ya contaba con ocho mujeres y 24 hombres choferes, así como con nueve mujeres y tres hombres en recepción.

Equidad de Género AC trabajó la metodología de planeación y presupuestación con perspectiva de género con la Dirección General de Educación, la Dirección General de Quejas y Orientación y la Dirección General de Administración. En el caso de la Dirección General de Quejas y Orientación, en el Programa Operativo Anual de 2005 se añadieron dos estrategias o líneas de acción –de un total de cinco prioridades– relacionadas con la incorporación de la perspectiva de género:

1. "Implementar los procesos de extracción y transformación de datos, estandarización de catálogos y respaldo de información con criterios de calidad y seguridad, considerando para ello criterios de distinción de género de acuerdo con el programa institucional de Equidad de Género."
2. "Capacitar al personal de las áreas de atención al público en lo relativo al programa institucional de Equidad de Género a cargo de la Coordinación de Investigación y Desarrollo Institucional, así como continuar con la actualización permanente del directorio en el área de Orientación, con la finalidad de alimentar el Directorio de Instituciones (DIDEI), con las autoridades o instituciones que dan mejores resultados en cuanto a equidad de género."

En el caso de la Dirección General de Educación y Promoción de los Derechos Humanos, el POA de 2008 incluyó indicadores de género en todos sus ejes programáticos, tanto en contenidos como en acciones. Para esta tarea solicitó apoyo a Equidad de Género AC, retomando las sugerencias realizadas.

En las tres direcciones se ha logrado incidir en el diseño de indicadores de género más no se tuvo una plena incidencia en el ejercicio específico del presupuesto.

Políticas dirigidas al exterior y al interior de la institución.

Al inicio de los procesos de transversalización en la CDHDF, se consideró más factible trabajar en el diseño e implementación de políticas hacia el exterior. Este proceso es normal en toda institución. La transversalización implica que las acciones dirigidas hacia el exterior también se implementen hacia el interior. Incluso, Equidad de Género AC, a lo largo de los procesos de formación con el personal de instituciones, insiste en que inicialmente se diseñen acciones hacia el exterior, pues este puede ser un procedimiento que dé paso a acciones hacia el interior. En el presente apartado se ejemplifica con un caso de buena práctica, en donde se privilegian elementos dirigidos tanto hacia el exterior de la institución como al interior. Se trata de la experiencia con la Dirección General de Educación y Promoción de los Derechos Humanos (DGEPDH).

Debe mencionarse que cuando Equidad de Género AC realizó el diagnóstico, la Dirección General de Educación y Promoción de los Derechos Humanos estaba recién creada. Ya desde ese momento mostró un gran potencial para "proponer una nueva visión de los derechos humanos que a la vez incorporen el género".²⁰

El trabajo con la DGEPDH se inició en junio de 2003. El diagnóstico buscó identificar áreas prioritarias de acción, en particular aquellas relativas a la situación de las mujeres y los hombres en sus relaciones de trabajo, así como las herramientas con las que contaban para diseñar e implementar políticas diferenciadas con perspectiva de equidad de género. Se percibió de inmediato que esta área resultaba estratégica por su capacidad multiplicadora, ya que como parte de sus atribuciones realiza el diseño de la estrategia educativa de la CDHDF, que se dirige tanto a funcionarios como a la sociedad civil. Se observó que su trabajo en sensibilización, formación, capacitación y educación requería formalizar la incorporación de esta perspectiva, por lo que se resaltó su lugar estratégico. Con ello se lograría concebir al enfoque de equidad de género como una parte integral de los Derechos Humanos.

En cierta forma se consideró a la DGEPDH como la cara pública de la Comisión. Dado que su misión educativa y de sensibilización está basada en la cultura de la paz y los derechos humanos, posee un potencial muy grande de articulación con la perspectiva de equidad de género, ya que las premisas sobre el cambio estructural de las sociedades son compartidas por ambos enfoques: el de equidad de género y el de derechos humanos. De hecho, se tenía noticia de que la Dirección de Educación de la CDHDF era un área que ya había desarrollado trabajo para la incorporación de la perspectiva de equidad de género en sus materiales y cursos. Paralelo a ello, se percibía que, en general, en ésta área existía sensibilidad hacia las desigualdades e injusticias de género. El énfasis natural de la Dirección hacia el exterior de la institución se reforzaría también con un sólido trabajo al interior de la misma.

En la elaboración del diagnóstico se realizaron entrevistas y reuniones con personal de la DGEPDH, comenzando por la Directora General. La observación del trabajo de las y los capacitadores en campo fue importante, y se incluyó un análisis de los materiales de educación, información y difusión en Derechos Humanos. Uno de los primeros elementos observados fue que el área ya tenía información sobre la perspectiva de equidad de género. De hecho algunas de las capacitaciones que impartían abordaban de manera incipiente esta temática e incorporaban temas de violación a los derechos humanos de las mujeres, aunque se consideraba una materia opcional. Los ejes de interés en el diagnóstico giraron en torno al personal y el grado de apertura a la perspectiva de equidad de género, a la elaboración de materiales y a la labor de promoción. Fue notorio desde un inicio que en esta área se presentaba un ambiente muy receptivo a incorporar esta perspectiva y a visibilizar las problemáticas de las mujeres y las niñas.

²⁰ Institucionalización de la Perspectiva de Equidad de Género en la CDHDF. Diagnóstico General, Equidad de Género, 2004, p. 18.

Se detectó que se elaboraban materiales diferenciados de acuerdo a grupos de edad y que se intentaba representar por igual experiencias femeninas y masculinas, aunque se observó que todavía se requerían esfuerzos para luchar contra estereotipos con relación a las mujeres. El diagnóstico resaltó la necesidad de utilizar un lenguaje inclusivo y de incorporar de manera sistemática contenidos de género en los materiales.

Sobre la capacitación, se resaltó que si bien se incorporaba la perspectiva de equidad de género como contenido, no se trabajaba de manera sistemática e incluso era un contenido optativo, sin otorgarle un lugar preponderante.

De manera más específica, con base en los resultados del diagnóstico en ese año se intervino en dos grandes campos: el primero compuesto por los talleres y la capacitación; el segundo referido al análisis de sus materiales internos. En el primer campo se consideró que existía capacidad técnica para integrar transversalmente el género, tanto como contenido como en sus actividades, con un uso del lenguaje inclusivo. Así mismo, se trabajó con el personal de capacitación sobre las dinámicas de enseñanza-aprendizaje de los derechos humanos, para fortalecer la transmisión de un enfoque integral en sus programas de divulgación. Se planeó hacer un diseño conjunto de metodologías de sensibilización y capacitación en la perspectiva de equidad de género para incorporar; en los programas del área de educación. También se contempló la elaboración conjunta de propuestas para fortalecer la difusión de los temas de género en su ámbito de acción.

Como actividades para la capacitación del personal de la Dirección se incluían tres talleres: uno sobre la compatibilidad de las metodologías de Educación para la Paz y los Derechos Humanos y el Análisis de Género; otro sobre usos del lenguaje y formulación de contenidos de educación y capacitación no sexistas; y finalmente otro sobre el uso de ejemplos incluyentes y no discriminatorios, dirigido a capacitadores. Paralelo a ello, una de las propuestas que surgieron fue abrir un espacio de reflexión sobre la construcción histórica de los derechos humanos de las mujeres.

En cuanto al segundo ámbito, se propuso analizar a profundidad los materiales de trabajo de la Dirección de Educación, para identificar la posible ausencia de los temas relacionados con la perspectiva de equidad de género en los derechos humanos, o en su caso, su alcance y cobertura.

En el Programa Operativo Anual para el 2005, la DGEPDH incorporó las acciones "Elaboración de contenidos para cartillas dirigidas a grupos específicos con enfoque de equidad de género"; "Realización de Talleres sobre la Estrategia educativa al personal de la CDHDF con enfoque de género" y "Elaboración de contenidos educativos con enfoque de género". Los tres incluían la perspectiva de equidad de género como contenido, pero el primero también apuntaba hacia su incorporación como estrategia. De una acción

integral resultó que en la Unidad Oriente se logró un espacio reservado a las y los adolescentes. Allí se impartieron diversos talleres y actividades de capacitación sobre género, con un lenguaje accesible y actividades diversas.

En 2007 se presentó un programa de trabajo para la Dirección de Educación que incluía tres aspectos: a) La actualización en perspectiva de equidad de género; b) el análisis y propuestas de nuevos materiales y su estrategia educativa, y c) el análisis y elaboración de propuestas para el diseño del Programa de capacitación de quienes conformarían el Programa de Promoción Ciudadana de Derechos Humanos del DF (también llamados "enlaces territoriales").

Sobre el trabajo con los enlaces territoriales (cuya situación se referirá en un apartado específico más adelante), se realizaron acciones concretas que comprenden talleres, reuniones periódicas de trabajo, revisión de documentos. Un logro de esta labor es la designación de un enlace específico con dedicación y compromiso hacia la inclusión de la perspectiva de equidad de género en el programa.

Ahora bien, la DGE PDH ha mostrado un compromiso con la incorporación de esta perspectiva en sus procesos internos, por lo que la planeación para 2008 incluyó de manera integral en su POA el enfoque de equidad de género tanto en contenidos como en acciones. Para esta tarea se solicitó apoyo a Equidad de Género AC, retomando las sugerencias realizadas. Todas las líneas programáticas del POA 2008 de esta Dirección integraron a plenitud la perspectiva de equidad de género. De la misma manera, y como muestra del empeño puesto en que se transversalice este enfoque, se solicitó la ayuda de Equidad de Género AC para el diseño de indicadores de evaluación de desempeño que pudieran medir cualitativamente su integración.

Vías de integración, contenido y acciones

Existen esfuerzos importantes por fortalecer acciones además de contenidos, pero en ocasiones la misma dinámica interna de la institución dificulta este paso. Equidad de Género AC ha detectado que en un principio es necesario trabajar más a profundidad la perspectiva de equidad de género desde el punto de vista de los contenidos. Ellos dan paso de manera subsecuente al diseño puntual de acciones con criterios de equidad.

Para ejemplificar la experiencia se relatarán las medidas de equidad de género incorporadas en el Programa de Promoción Ciudadana de Derechos Humanos del DF, que forma parte de la Dirección General de Educación y Promoción de los Derechos Humanos, abundando en los puntos que se refieren a este respecto. En 2007, Equidad de Género AC sostuvo un trabajo muy cercano con el Programa de Promoción Ciudadana de Derechos Humanos del DF (en adelante, Programa de Enlaces Territoriales).

La experiencia, que se cuenta entre las que mayor contacto ha conllevado entre las integrantes de Equidad de Género AC y un área de la Comisión, dejó un gran número de enseñanzas respecto de la integración de la perspectiva de equidad de género en un programa institucional específico.

El Programa de Promoción Ciudadana de Derechos Humanos del DF es uno de los programas de reciente creación en la CDHDF. Por las mismas características del Programa, que supone un trabajo de definición y especificación constante posee una gran flexibilidad para incorporar la perspectiva de género. Paradójicamente, fue este elemento lo que dificultó la posibilidad de precisar los lugares de incidencia específicos, ya que está sujeto a una constante evaluación y renovación para su definición más completa.

Una primera etapa del trabajo de Equidad de Género AC con el Programa implicó un plan de actualización de contenidos y homologación de conceptos. En las sesiones en modalidad de taller con todo el equipo de los Enlaces Territoriales se trabajaron elementos clave de la perspectiva de equidad de género en metodologías que permitieran su incorporación inmediata. Se revisaron de manera conjunta tanto los conceptos como los formatos de cuestionarios que utilizaban. Así, la integración de este enfoque se realizó en el trabajo con la población (y no tanto con los elementos hacia el interior del Programa), dado que tenían un contacto directo con ésta.

El Programa de Enlaces Territoriales aspira a formar promotores de derechos humanos en las diversas delegaciones del DF, por lo que la estructura de los talleres de formación es muy importante. La equidad de género, como tema, fue abordada en uno de los módulos del taller, vinculándola principalmente a las luchas sociales por los derechos de las mujeres. De la misma manera, y de forma progresiva, se incluyeron indicadores de género en los instrumentos de registro de las y los asistentes, así como en los de evaluación. Incluso, Equidad asistió como observadora a una sesión de debate conceptual para detectar puntos estratégicos para la incorporación de la perspectiva de equidad de género.

En 2008 formularon propuestas para incorporar este enfoque como eje de la estrategia de acciones. Ello implicaría programar los talleres de formación como promotoras de derechos humanos en horarios accesibles para las mujeres, de acuerdo con las tareas que desempeñan en su territorio (o delegación), diseñar actividades alternas en caso de que se decidan llevar a sus hijos con ellas y potenciar que el trabajo en torno a los temas en que se involucran las y los participantes en materia de derechos humanos culmine en propuestas que rebasen los estereotipos de roles tradicionales. De la misma manera, se reconoció que no basta tener un módulo temático sobre género, sino que, dado que la perspectiva de equidad de género es transversal, el resto de las unidades temáticas debe articularse de manera integral con ella.

Cuatro: Procedimientos precisos en cada dirección y área. La experiencia con la Dirección General de Quejas y Orientación

El trabajo de Equidad de Género AC con el Programa de Defensa y Protección de los Derechos Humanos (de aquí en adelante Programa de Defensa), y más específicamente con la Dirección General de Quejas y Orientación, es un caso paradigmático pues desde un inicio se tomaron medidas destinadas a modificar procedimientos para eliminar las brechas de desigualdad de género.

El Programa de Defensa incluye a la Dirección General de Quejas y Orientación, las Visitadurías y la Dirección Ejecutiva de Seguimiento. Fue el programa que más cambios tuvo en los años de esta experiencia, tanto en su estructura y composición, como en la forma y carga de trabajo. A partir del año 2004, la demanda de atención aumentó de manera constante. Este incremento significativo en las denuncias de probables violaciones de derechos humanos afectó de manera directa el trabajo y la dinámica de la Dirección General de Quejas y Orientación, pues es la encargada de atender de manera directa y en primera instancia esta demanda. Esto obligó a hacer una re-estructuración y acelerar procesos internos.

Los procesos de cambios internos estuvieron marcados por una reorganización de las áreas, cambios en las direcciones, promoción de personal, creación de nuevas unidades descentralizadas y contratación de personal jurídico para la atención directa. A la par, se implementó un nuevo sistema de información electrónica interna, con la finalidad de agilizar los procedimientos y proveer de medios para el acceso pronto y expedito a la información procesada, lo que representó un salto cualitativo. Ello obligó a un tiempo de ajuste y de acomodo a las nuevas maneras de procesar la información del área.

En el primer semestre del 2004, Equidad de Género AC realizó un diagnóstico para la Dirección General de Quejas y Orientación, centrado en tres grandes puntos: la revisión del perfil y función de los trabajadores del área, así como de los procedimientos que llevan a cabo; la revisión de documentos institucionales del área, incluyendo lineamientos y formularios utilizados, con el fin de observar la ruta crítica del servicio, desde la recepción, canalización y trámite de la queja hasta el registro de información. El tercer punto se refirió a la observación *in situ* del procedimiento en la atención a la población e incluyó entrevistas individuales, observación participante y sesiones grupales de trabajo conjunto.

Los resultados del diagnóstico se centraron en la ruta crítica del servicio, pues a lo largo de todo ese año el perfil, funciones y hasta el mismo organigrama estuvieron en constante revisión y cambio. La observación y entrevistas reflejaron que a pesar de que las condiciones físicas de trabajo habían mejorado sustancialmente en

comparación con la anterior administración, se detectaban todavía muchas carencias que podían ser resueltas incluyendo factores que fortalecieran la transversalidad de la perspectiva de equidad de género.

En el segundo semestre de 2004 se inició el proceso de sensibilización. Se llevaron a cabo reuniones expositivas y de trabajo con los titulares de la Dirección para integrar este enfoque y diseñar los mecanismos para implementar los compromisos ahí planteados. Con el resto del personal se realizaron actividades de sensibilización a través de talleres cortos, donde se expusieron las implicaciones teóricas y prácticas de la perspectiva de equidad de género.²¹

De la misma manera, se realizó un Seminario de Atención en Violencia Intrafamiliar y Sexual, que ayudó a detectar de manera más precisa las carencias de preparación y atención profesional que tenía el personal de la CDHDF. El seminario llevó a formular propuestas para revisar el perfil y los contenidos de la formación en Servicio Profesional en Derechos Humanos (SPDH). Sumado a lo anterior, se revisó el directorio de canalización y se entregó a la Dirección una propuesta de un nuevo a instancias públicas y privadas especializadas en atención de casos de violencia de género. Por otro lado, se recomendó crear espacios de contención psicológica para el personal jurídico que brinda atención directa.

Sobre los procedimientos y manuales relacionados con la ruta crítica del servicio, el trabajo realizado durante el 2004 coincidió con procesos de profunda reestructuración, así que se discutieron conjuntamente algunas de las propuestas y se insertaron en ese proceso de cambio; por ejemplo, se creó un área de atención telefónica separada de la atención directa y se agilizaron mecanismos de trámites administrativos. Se creó el Sistema Integral de Atención a Peticionarios/as (SIAP), para el cual se buscó incluir variables y mecanismos que permitan hacer un análisis de género. Otras propuestas fueron: cambiar la imagen de la sala de espera y hacerla un espacio más educativo y de difusión de mensajes no sexistas o incorporar la desagregación por sexo como un factor importante en los informes estadísticos.²²

En general puede decirse que se partió del supuesto de condiciones óptimas para implementar una serie de etapas que de manera progresiva llevara a una incorporación de la perspectiva de equidad de género en la Dirección General de Quejas y Orientación. Sin embargo, los procesos institucionales y sus tiempos dependen de un conjunto de factores que escapan muchas veces a la voluntad de las direcciones, y están relacionados con la necesidad de cambios estructurales de acuerdo a prioridades estratégicas en las que todavía la transversalidad de esta perspectiva no es prioritaria.

²¹ Sumados a los talleres del 2003, se cubrió la totalidad del personal.

²² Ver informe estadístico (2005) de la Dirección General de Quejas y Orientación en Internet.

Por el motivo anterior, y dado que el trabajo con el Programa de Defensa es una parte fundamental de la CDHDF, en 2007 Equidad de Género AC, en acuerdo con la Comisión, solicitó un financiamiento específico a la Delegación de la Comisión Europea en México para avanzar en el apoyo a la integración de la perspectiva de equidad de género. Así, al inicio del 2007 se comenzó la planeación y reuniones de trabajo con el cuerpo directivo del Programa, en donde se plantearon las primeras necesidades y acuerdos.

Entre los acuerdos se nombró como enlace con Equidad de Género AC a la Cuarta Visitaduría, que se ocupa de las violaciones graves a derechos humanos y que constituyan crímenes de lesa humanidad, y de los grupos de población en situación de vulnerabilidad. Este enlace se designó con el fin de coordinar el trabajo con todo el Programa; ello sin detrimento de que para cada dirección se podrían definir enlaces y acuerdos en lo particular. Como inicio se acordó un primer proceso de formación con todo el Programa sobre las claves básicas de la perspectiva de equidad de género aplicada a su trabajo, así como un proceso respecto de las políticas internas desde esta perspectiva.

Para Equidad de Género AC el proceso de transversalización implica proporcionar las herramientas de análisis y la metodología de trabajo para que el propio personal genere propuestas y la experiencia que pueda ser, por su utilidad, incorporada en los procesos institucionales de manera que garanticen la perspectiva de equidad de género en su quehacer. Adaptándose a los tiempos del personal del programa de defensa, que conlleva una demanda de trabajo muy concentrado, se impartió una serie de talleres de conformación heterogénea, que permitió tener la participación del personal de las distintas visitadurías y direcciones y definir el seguimiento de las prácticas y procedimientos internos de todo el Programa de Defensa.

Como parte de los mecanismos desarrollados para evaluar los procedimientos incorporando esta perspectiva, y a partir del aprendizaje del trabajo realizado en los años 2004 y 2005, se diseñó un instrumento para evaluar los cambios que se lograron a través del proceso. Esto significó evaluar cambios en el personal e incluir elementos referidos a la logística. De manera más específica, Equidad de Género AC trabajó con la Cuarta Visitaduría el análisis de varios de sus documentos internos, en particular la reformulación del Catálogo de violaciones de derechos humanos.

Lo vertical, lo horizontal, los procesos multidimensionales

Los procesos verticales y horizontales

Como se ha mencionado, los procesos verticales se relacionan con las estructuras del ejercicio de poder y la organización interna. De manera breve se presentan a continuación algunos ejemplos de estos procesos.

Se ha reconocido que hay desigualdades estructurales entre mujeres y hombres en toda institución. A nivel vertical se detectan asimetrías en los puestos de toma de decisión y salarios. En el horizontal aparecen los estereotipos que surgen en la división sexual

del trabajo. Hasta el momento no se ha encontrado ninguna institución que, sin haber hecho algún esfuerzo intencional, arroje resultados distintos en los primeros diagnósticos con perspectiva de equidad de género. Esto remite al orden social de género en su conjunto y desde ese punto de vista debe tenerse presente, entonces, que dichos resultados forman parte de la generalidad. La excepción, como en los casos de las dos instituciones que aquí se presenten, es el esfuerzo institucional por modificar esas realidades.

En el diagnóstico que Equidad de Género AC realizó en junio de 2003 se evidenciaron las estructuras verticales y horizontales de la CDHDF en algunos rubros. A nivel vertical se encontró una mayor presencia masculina en niveles jerárquicos y de autoridad. En los procesos horizontales, en algunas áreas se detectó predominancia de la presencia de hombres. Igualmente, se encontró una correspondencia entre ocupaciones y estereotipos de género, tanto para mujeres como para hombres: el personal femenino ocupaba principalmente puestos de secretarías y recepcionistas, si bien había algunas mujeres que ocupaban puestos de mayor responsabilidad; el personal masculino ocupaba todas las plazas de choferes y de supervisores de seguridad y la mayoría de los puestos de responsabilidad. Esta repartición del poder y las funciones está presente en todas las instituciones y su erradicación requiere un esfuerzo sistemático, pues se parte de una hipótesis que se cumple en todos los casos: existe una desigual división sexual del trabajo y la presencia masculina en puestos de decisión.²³

Para remontar esa situación se planearon acciones en dos vías: políticas internas -como políticas de contratación, por ejemplo- y modificaciones normativas. De ambas se ha dado un recuento a lo largo de este documento.

El proceso multidimensional

Una experiencia exitosa de impulso a un proceso multidimensional (que se da en un movimiento transversal) es el caso del proceso editorial en la CDHDF. Diversas áreas están implicadas en el mismo, pero dos de ellas ocupan un lugar central: la Dirección General de Educación y Promoción de los Derechos Humanos (DGEPDH) y la Secretaría Técnica. Ambas formaron parte de un esfuerzo importante para garantizar que la perspectiva de equidad de género se incluyera y se sostuviera como parte fundamental del proceso editorial. La DGEPDH se hace cargo de los contenidos de los materiales publicados por la CDHDF; la Secretaría Técnica se encarga del proceso de edición y publicación de los mismos. En ambos casos, se percibía como fundamental construir un vínculo conjunto que garantizara los esfuerzos por incorporar este enfoque en los ámbitos de su competencia. Esto es, una vez que el material con los contenidos diseñados por la DGEPDH pasaban a cargo de la Secretaría Técnica, bien podían modificarse para su edición. Por ello los esfuerzos de la Secretaría Técnica por

²³ REYES, Fátima. "El enfoque de género y la reforma del servicio civil nicaragüense" en *Reducción de la Pobreza, Gobernabilidad Democrática y Equidad de Género*, Tomo I, edit. Proyecto de Promoción de Políticas de Género, GTZ, Managua, 2003.

integrar la perspectiva de equidad de género en el diseño y edición del material debían de corresponder a un mismo concepto institucional. Ello propició que se impulsara un trabajo conjunto que continúa fortaleciéndose.

En primer lugar, Equidad de Género AC y el personal de la DGEPDH realizaron actividades conjuntas para la elaboración de materiales. Tomando como referencia un documento de la Dirección, Equidad de Género AC sostuvo reuniones con las personas que lo realizaron. Posteriormente realizó un taller con personal de toda la Dirección. Los comentarios surgidos motivaron una serie de reuniones entre la DGEPDF, la Secretaría Técnica y Equidad de Género AC. Como resultado se logró llevar este proceso, en un principio interno de la Dirección de Educación y Promoción de los Derechos Humanos, a la Secretaría Técnica. Así, Equidad de Género AC trabajó conjuntamente con personal de ambas áreas.

Uno de los frutos de estas actividades fue la creación de un Comité editorial en la Dirección General de Educación, que contrató a una persona dedicada a vigilar que la perspectiva de equidad de género estuviera incluida en los materiales elaborados en dicha dirección. El Comité está también diseñando un manual de elaboración de materiales con dicha perspectiva.

Otro fruto de este trabajo es la concreción de la transversalidad de este enfoque en el proceso editorial, al generar los espacios de reflexión propicios y posibilitar la detección de puntos estratégicos que garanticen la inclusión de la perspectiva de equidad de género a todo lo largo del proceso. Un resultado de esta reflexión fue diseñar formatos que acompañaran todo el proceso editorial; de esta forma la información necesaria para garantizar esta perspectiva iría sumándose a lo largo del mismo en un mismo documento que le sería útil a todas las áreas implicadas.

En el campo de la elaboración de materiales, Equidad de Género AC colaboró en la revisión del Manual de estilo de la CDHDF, a cargo de la Secretaría Técnica, y sugirió contenidos respecto de la perspectiva de equidad de género y la utilización de un lenguaje inclusivo. Más aún, se logró incluir el tema de la elaboración de materiales desde una perspectiva de equidad de género como una meta explícita en el PEA (Programa Editorial Anual).

Diacronía y sincronía. La convivencia de distintas formas de intervención, procesos cada vez más complejos.

1. La Coordinación de Asuntos Jurídicos.

Como ya se ha mencionado, la CDHDF y Equidad de Género AC asignaron como prioridad en 2007 la incorporación de la perspectiva de equidad de género en los documentos

normativos para garantizar la sostenibilidad de las reformas. Para ello, se diseñó un plan de trabajo con el personal de la Coordinación de Asuntos Jurídicos (CAJ).

La modificación de instrumentos normativos implica una selección estratégica de los puntos que deberán ser modificados. Una medida que adquiere rango de obligatoriedad, da pie a una movilización institucional que quizás le demande mucho a la dependencia, en términos de recursos humanos, capitales o de tiempo. Los cambios estratégicos se dirigirán hacia aquellas cuestiones desde las que puede prever y modificar en cascada situaciones no deseadas. Este es el caso de las reformas al Reglamento Interno, algunas de ellas a sugerencia de Equidad de Género AC.

En tanto que no se realiza una modificación absoluta de cada documento, el proceso de reforma normativa aparece en un marco diacrónico, pues implica adaptaciones futuras, cuando estén dadas las condiciones para reformas más complejas: lo que puede aparecer como un mandato en un documento normativo no se implementará sino hasta que de manera operativa se construyan las condiciones. De esta forma, puede haber avances muy vanguardistas en lo jurídico –en especial en los documentos más generales– que no se reflejan a cabalidad en la estructura de la institución.

2. Los agentes focales

Se mencionó ya en la exposición metodológica que los agentes focales son enlaces que impulsan la integración de la perspectiva de equidad de género en su espacio de trabajo inmediato. Este punto sobre los agentes o enlaces focales de género bien podría haberse colocado en el apartado sobre lo específico y lo transversal. Sin embargo, también forma parte de los procesos diacrónicos y sincrónicos, pues impulsan diacrónicamente procesos al interior de su área y, por otra parte, de manera sincrónica impulsan un movimiento en toda la institución.

Algunas personas impulsan de manera individual la incorporación de la perspectiva de equidad de género en su trabajo. Estas personas, independientemente de su cargo, resultan de fundamental ayuda en la tarea de acompañamiento a la transversalidad, pues funcionan como enlaces informales, aportan información importante y son vehículo de comunicación, agilizando procesos institucionales. Por ello, para la organización civil que fortalezca procesos en una institución, la presencia de estas personas resulta invaluable, tornándose éstas sus agentes o enlaces de género focales. Equidad de Género AC encontró gran apoyo en las personas que fungieron como enlaces formales y en aquéllas que actuaron como enlaces “informales” a lo largo de la experiencia con la CDHDF en cada área y en cada dirección, en cada proceso y en cada actividad impulsada. Con el esfuerzo en conjunto, la misión de la transversalización de la perspectiva de equidad de género en la CDHDF ha dejado ya, y seguirá dejando, frutos importantes hacia la erradicación de la desigualdad entre los géneros.

Capítulo 5:

El proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en la Comisión Estatal de Derechos humanos de San Luis Potosí

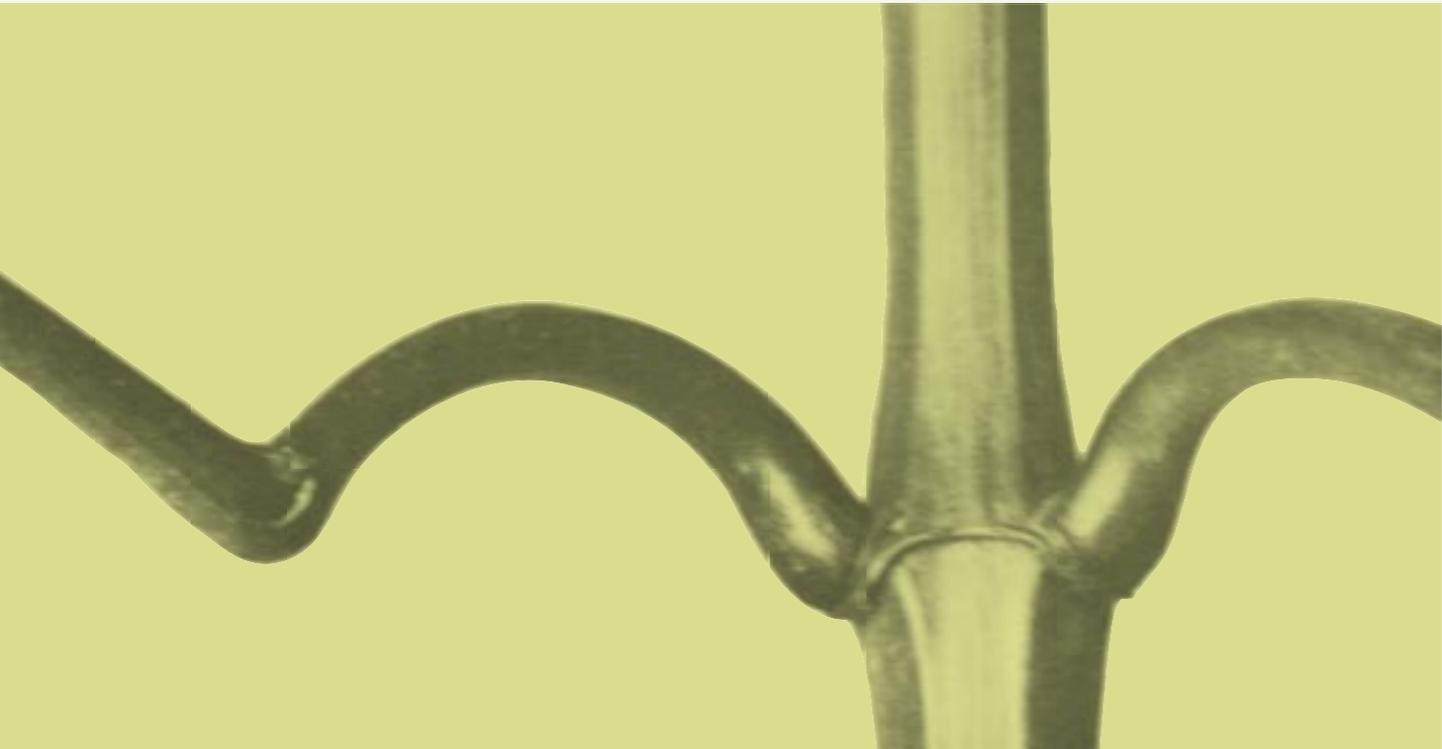
En este capítulo se refiere brevemente la experiencia de Equidad de Género AC en el proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí (CEDHSLP). Después de un trabajo fructífero con la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), se consideró que sería valioso utilizar la metodología desarrollada para impulsar un proceso paralelo en otro organismo autónomo de derechos humanos. En este apartado se abundará en la experiencia de año y medio de trabajo conjunto entre la CEDHSLP y Equidad de Género AC, a partir de la metodología ya expuesta en los apartados anteriores.

Durante el proceso de fortalecimiento de la institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la CDHDF, la experiencia llevó al equipo de Equidad de Género AC a generar diversas metodologías específicas de intervención con este enfoque en el campo de la promoción y la defensa de los derechos humanos. Para aprovechar y fortalecer este conocimiento, se consideró la posibilidad de adaptarlas al trabajo con una Comisión de Derechos Humanos en el interior de la República. Esto requería buscar un financiamiento.

A principios de 2007, la Delegación de la Comisión Europea en México otorgó un financiamiento para llevar a cabo este proyecto, que abarcó desde la selección de un organismo autónomo de derechos humanos y el trabajo con la institución hasta el cierre del mismo. Se estableció, para efectuarlo, un plazo de dos años; el primer semestre se dedicaría al proceso de selección del organismo autónomo y el resto del tiempo, al proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la Comisión seleccionada.

El proyecto comprendía, además, otro elemento importante. Paralelamente al trabajo que se realizara con el personal del organismo autónomo seleccionado, se trabajaría con la sociedad civil organizada del estado sede de dicho organismo. En la metodología de la transversalización de la perspectiva de equidad de género, se trata de desarrollar y fortalecer las capacidades internas y locales, para evitar que el conocimiento se concentre en agentes externos a los procesos. El proyecto terminaría al término de año y medio, pero el fortalecimiento de capacidades locales refrendaba la posibilidad de sostener el proceso al término de ese plazo. (Ver anexo 2). Así, Equidad de Género AC realizó durante la primera etapa, una serie de entrevistas tanto con personal de los organismos autónomos candidatos como con personas involucradas en la promoción y defensa de los derechos humanos y de los derechos de las mujeres en los estados considerados.

El proceso de selección consideró a cuatro organismos autónomos de derechos humanos. Si bien los cuatro organismos mostraron disposición para trabajar conjuntamente, Equidad de Género AC seleccionó, después de un cuidadoso procedimiento, a la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí (CDHSLP).



La experiencia de acompañamiento en la CEDHSLP, un recorrido histórico

Los motivos de la selección de la CEDHSLP rebasan el objetivo del presente documento. Debe decirse tan solo que para la decisión última se consideraron elementos tan diversos como la disposición y voluntad política, el grado de conocimiento de la perspectiva de equidad de género, el compromiso con la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres, la existencia o no de programas específicos para garantizar los derechos humanos de las mujeres, la estructura institucional, los documentos normativos fundantes, los tiempos de la administración (se buscaba evitar que un cambio de la administración durante el proceso interviniera con el trabajo impulsado) y vínculos con las organizaciones civiles, entre otros.

Para fines de esta sistematización, cabe mencionar uno de los elementos que jugaron un papel determinante en el momento de elegir entre los cuatro organismos. Se trata de que la Comisión Estatal de San Luis Potosí estaba presidida por una mujer, la Lic. Magdalena Beatriz González Vega. Para Equidad de Género AC esta circunstancia indicaba un reconocimiento abierto a la igualdad de las mujeres en el ejercicio de la toma de decisiones en un puesto de alto perfil, pero sobre todo, y de manera muy especial, abría un camino de oportunidad para desafiar el llamado "techo de cristal", ésto es, los impedimentos formales e informales en el orden social de género que constituyen una traba estructural en las sociedades contemporáneas y obstaculizan el acceso de las mujeres a los más altos puestos de decisión. Se sopesó hacer una medida especial temporal y fortalecer la gestión de una mujer en un espacio de difícil acceso debido al alto perfil del puesto.

Para formalizar el trabajo conjunto, ambas instancias, la CEDHSLP y Equidad de Género AC, firmaron un convenio de colaboración el 22 de agosto de 2007, que establecía un marco de compromiso y voluntad para impulsar el proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la Comisión. La firma de dicho convenio se realizó en un evento en el que se convocó al poder legislativo del estado de San Luis Potosí, a la academia, a la sociedad civil y a los medios de comunicación locales. Esto permitió un espacio de socialización del impulso institucional. La Delegación de la Comisión Europea en México también asistió a la firma de este convenio, resultado del esfuerzo de muchos agentes. En esa ocasión se impartió una Conferencia Magistral sobre los derechos humanos de las mujeres, que marcó el inicio del trabajo con la CEDHSLP, que rindió muchos frutos en el breve lapso de año y medio.

El proceso de selección implicó que Equidad de Género AC realizara un diagnóstico inicial, si bien la propia Comisión ya contaba con mucha información. Esto hizo posible hacer un análisis inmediato de las condiciones generales, punto de partida para iniciar el proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género. Al término de esta revisión se presentó a la Comisión una propuesta de trabajo aplicando la metodología expuesta en el presente documento. Después de su discusión con el equipo directivo, se aprobó un plan de acción calendarizado para un plazo de año y medio.

Debido a la coyuntura administrativa, se decidió iniciar con una herramienta que forma parte de los cuatro puntos principales de la estrategia de transversalización, la programación y presupuestación desde la perspectiva de equidad de género. Se impartieron dos talleres con el cuerpo directivo, en el que, además, se brindaron algunas claves conceptuales y operativas para la integración de este enfoque en la vida institucional. Si bien el plan de trabajo presentado por Equidad de Género AC a la Comisión proponía un taller introductorio a esta perspectiva, el propio ritmo de trabajo y las necesidades de la institución determinaron comenzar directamente con la herramienta de programación y presupuestación. Al término del proyecto, esta decisión demostraría también sus frutos, al haber podido utilizar, durante dos años consecutivos, esta herramienta que brindó elementos comparativos para monitorear, de manera general, algunos avances significativos en el lapso de un año.

En cada visita se llevaron a cabo reuniones tipo taller con el cuerpo directivo y se agendaron reuniones periódicas con la Presidenta de la Comisión para monitorear el proceso. Debe mencionarse que en todo momento la Presidenta mostró no sólo voluntad política, sino interés profesional y personal en la capacitación, por lo que su presencia en los talleres fue constante –dentro de lo que sus funciones lo permitían– a lo largo del año y medio de trabajo conjunto. El primer semestre, además de los talleres de programación y presupuestación, se impartieron dos más: uno de introducción a la perspectiva de equidad de género desde el campo de las políticas públicas y los derechos humanos y otro sobre institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la estrategia de transversalización. Todos estos talleres tuvieron la asistencia del cuerpo directivo, que provenía tanto las áreas dedicadas al trabajo de defensa, promoción y educación de los derechos humanos, como de la Secretaría Ejecutiva, la Secretaría Técnica y la Dirección Administrativa; igualmente, asistía el personal encargado de socializar los conocimientos generados en las sesiones de trabajo.

En 2008 las actividades iniciaron con un taller de planeación conjunta, en el que se asentaron los compromisos de trabajo del resto del año. Se acordó una calendarización que siguiera el ritmo de trabajo de 2007: una visita de Equidad y Género AC cada mes y medio. De acuerdo con la metodología propuesta, se trabajó con las áreas específicas, buscando la revisión de los procedimientos de cada una de ellas y arribando a la construcción de posibles estrategias de integración de la perspectiva de equidad de género. De esta manera, se impartieron talleres para las áreas de Defensa, al que acudieron todas y todos los abogados de las Cuatro Visitadurías y de Quejas y Orientación. Se realizó un taller específico para todo el personal de la Dirección de Educación y Capacitación. Igualmente, se impartió un taller especializado en el quehacer de la Dirección Administrativa. Para la realización de todos estos talleres se hizo un acuerdo expreso: fortalecer los procesos transversales de la Comisión, por lo que en todo momento hubo representantes de todas las áreas en los talleres específicos. Así, personal de Administración, por ejemplo, asistió al taller de Educación, y de esta manera ocurrió en cada uno de los talleres con todas las áreas.

De manera paralela a este trabajo, se impulsaron reuniones para la conformación y consolidación del órgano de especificidad (que se denominó Equipo de Equidad de Género). Asimismo, se sostuvieron reuniones con las áreas para construir indicadores específicos para la integración de la perspectiva de equidad de género en su quehacer respectivo. Finalmente, se sostuvieron reuniones periódicas con la Presidenta de la Comisión para dar seguimiento al proceso.

Las últimas actividades de institucionalización de la perspectiva de equidad de género se orientaron tanto a los procesos de programación y presupuestación con este enfoque, como al cierre y evaluación del proceso. Un elemento que movía tanto al personal de la Comisión como al Equipo de Equidad de Género AC fue el de garantizar elementos mínimos de sostenibilidad para darle continuidad al proceso una vez que el proyecto hubiera terminado y la administración de la Comisión, que cerraría en marzo de 2009, dejara las actividades. La construcción de propuestas y la afirmación de compromisos para el cierre del proceso fueron fundamentales para asentar vías de continuación.

En los siguientes apartados se exponen los elementos más destacados de esta experiencia. Se abunda en los procesos que ejemplifican cada punto asentado en la primera mitad de este documento y se refieren los detalles del trabajo con una institución que se caracterizó por demostrar voluntad política y un gran compromiso para trabajar en pro de la igualdad entre mujeres y hombres.

Las cuatro condiciones básicas de la transversalización en la experiencia en la CEDHSLP

Gracias a que Equidad de Género AC para 2007 había ya desarrollado su metodología de transversalización de la perspectiva de equidad de género, cuando presentó su plan de trabajo ante el equipo directivo, ya estaban formuladas plenamente las cuatro condiciones necesarias o los cuatro pilares básicos. Eso hizo que desde el inicio se contemplaran las acciones necesarias para la implementación de los mismos. Este es el recuento de dichos procesos.

Primero: Un órgano interno que garantice la transversalidad. El equipo de Equidad de Género

En la presentación del plan de trabajo se incluyó la creación de un órgano interno que garantizara la transversalidad. Una vez que se tomó la decisión de trabajar con la Comisión, fue necesario disponer de los elementos básicos conceptuales de la perspectiva de equidad de género y de la transversalización para poder formular los alcances y las implicaciones de contar con un espacio en la institución que velara por la implementación de esta perspectiva en el quehacer cotidiano. Las primeras nociones de esta figura se presentaron en el taller sobre transversalización, a finales de 2007.

En el primer taller de 2008, orientado a las propuestas de planeación anual para el trabajo conjunto, se abundó en el tema del órgano de especificidad y se discutieron ampliamente con el cuerpo directivo las posibilidades y las necesidades en la CEDHSLP para impulsar un órgano de esta naturaleza. En este taller se inicia la reflexión sobre las facultades y funciones de este espacio institucional, y se empiezan a prever sus necesidades de presupuesto, personal, agenda, así como su posible ubicación en la estructura de la institución y la composición de personal. Surge en este momento también una inquietud, respecto de si la principal misión de este órgano será impulsar políticas hacia el exterior o hacia el interior de la institución. También en este momento surgen propuestas para su denominación.

La planeación anual acordada en ese mismo taller incluyó que en cada visita de Equidad de Género AC se agendaría una reunión con el órgano de especificidad para darle seguimiento al proceso. En el segundo taller de 2008 se llevó a cabo la primera reunión con este espacio institucional, al que formalmente se designó como "Equipo de Equidad de Género" (EEG).

En la reunión inaugural, a la que asistieron la Presidenta, el Secretario Técnico, el titular de la Cuarta Visitaduría, el Director de Educación y Capacitación, y el titular de Administración, se discutió a detalle la composición del EEG. Se coincidió en la necesidad de designar agentes focales en cada área. Los agentes participarían de las reuniones del EEG y a su vez socializarían y operativizarían las acciones acordadas en sus áreas. Un mecanismo rotatorio garantizaría la participación de las y los titulares de cada área en las funciones de toma de decisión del EEG. Desde esta reunión se empezaron a definir algunas de sus facultades y obligaciones.

Para la reunión de agosto de 2008 ya estaba definida la composición del EEG, con cuatro miembros permanentes en el nivel de toma de decisiones. Así, quedó conformado por la Presidencia y los titulares de una Visitaduría General, la Secretaría Técnica, y la Dirección de Promoción y Educación. La Dirección de Administración participa en las sesiones como invitado. Además de estos cuatro miembros permanentes, el EEG se compone de cuatro agentes focales y ocho replicadoras y replicadores en las áreas. Los cuatro agentes focales se nombran por área y los ocho replicadores por perfil. De esta manera, el EEG asegura representatividad de todas las áreas, pero además se allega al personal que muestre interés o conocimientos en la perspectiva de equidad de género.

Debido a la estructura y composición de la Comisión, se decide que el EEG no tendrá, por el momento, presupuesto propio y se financiará con los recursos de las áreas. Para entonces, el Consejo de la CEDHSLP ya estaba enterado del proyecto del EEG. Era el momento de empezar a formular una propuesta de lineamientos.

El EEG tiene facultades hacia fuera y hacia dentro de la institución. Hacia dentro son las siguientes: elaborar diagnósticos, impulsar políticas de equidad con miras a la igualdad entre mujeres y hombres dentro de la institución; evaluar las políticas

internas; hacer el perfil de las y los aspirantes y los lineamientos de contratación de personal, y dictar acciones afirmativas. Hacia afuera: conseguir financiamiento para proyectos, evaluar políticas públicas de otras instituciones, y evaluar políticas de la Comisión en materia de género.

La función de las y los agentes focales es generar la información para el EEG y realizar informes de trabajo de dos áreas. Provenirán de las áreas de Quejas, Capacitación, Visitadurías, la Secretaría Ejecutiva y Administración. Las y los ocho replicadores bajarán la información y operarán las políticas dictadas por el Equipo.

El carácter de la estructura del EEG se define a partir de una toma de decisiones colegiada. Se tratará de diseñar a nivel colectivo y ejecutar políticas de equidad de género. Esto significa que su estructura será más horizontal que vertical. Lo vertical se refleja en que el poder real es el de la Presidencia, replicando la estructura de poder de la Comisión. Para garantizar la continuidad del proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género, se asentó que es importante asegurar la permanencia de uno de los miembros de la administración previa.

Para su socialización se contempla realizar una campaña de comunicación interna para que el personal de la Comisión conozca al EEG. De inicio, se planea una presentación del Equipo a nivel interno. A causa del cambio de administración, al cierre de este proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género, el EEG queda como un proyecto que requiere el impulso del Consejo y del respaldo de la administración entrante para su puesta en operación.

Es función del Equipo de Equidad de Género velar por que el trabajo de transversalización de la perspectiva de equidad de género se realice. Las actividades pueden ser en lo específico y lo transversal.

Trabajo específico y transversal

La experiencia con las Visitadurías muestra que la combinación entre lo específico y lo transversal se presenta en diversos niveles.

En ninguna de las Visitadurías se contemplaba hacer sistemáticamente un trabajo diferenciado para mujeres y hombres. Sin embargo, debe resaltarse que la Tercera Visitaduría, que atiende a mujeres en situación de reclusión, ha impulsado acciones diferenciadas muy concretas para contribuir a la disminución de la desigualdad que sufren estas mujeres. Igualmente, emprenden acciones de información a las familias de los reclusos varones (este grupo de población se compone también principalmente por familiares mujeres).

El programa anual de la Primera Visitaduría incluye la siguiente premisa: Todos los expedientes se trabajarán con Perspectiva de Género.²⁴ Como acciones concretas para su trabajo, que asumieron el resto de las Visitadurías, determina:

1. El Primer Visitador General anotará las violaciones evidentes por motivos de género en un apartado especial del libro de gobierno donde se radican las quejas que se turnan, independientemente de que en todos los expedientes, al resolverse, habrá un pronunciamiento sobre equidad.
2. Cada abogada y abogado usará criterios de equidad en la investigación e integración del expediente, diferenciando en trato, horarios y demás a mujeres y a hombres.
3. El expediente de queja estará orientado a que en su resolución se contribuya a impactar sobre las causas estructurales de género que dan origen a las violaciones a derechos humanos.
4. Cuando el caso lo amerite y sea posible, se dictarán medidas cautelares que hagan cesar en forma inmediata una violación a derechos humanos y terminen o mitiguen alguna situación de desigualdad de género.
5. En la emisión de recomendaciones, además de los elementos constitutivos (responsabilidad administrativa y reparación del daño), se recomendará a las instituciones la implementación de políticas públicas que transformen el orden social de género hagan realidad lo que ya ha cambiado en la norma jurídica.

Como puede observarse, en cada una de las Visitadurías se añade al trabajo específico un insumo transversal. En todos los casos la integración de la perspectiva de equidad de género requiere considerar el orden social de género, la desigualdad y discriminación estructural basadas en el género y tomar acciones para alcanzar su erradicación.

Equidad de Género AC impartió un taller a todo el personal de Defensa en el que se vincularon las áreas de Quejas y Orientación, las cuatro Visitadurías y Seguimiento. Se formularon estrategias comunes para todo el trabajo del personal de Defensa, a partir del análisis de los procedimientos específicos y del impacto transversal de cada una de las áreas así como de los vínculos entre todas.

Segundo: Reformas y adecuación de la normatividad para garantía y sostenibilidad de la equidad de género

La revisión de documentos normativos inició con el Proyecto de Ley de la Comisión, al que se le añadieron de manera explícita los principios de igualdad, no discriminación y equidad, además de señalar las vías operativas de dichos principios en los lugares estratégicos del documento. Este Proyecto de Ley de la Comisión sigue en su mismo estatus, en espera de su aprobación por parte del Congreso del Estado para su entrada en vigor.

²⁴ Primera Visitaduría. Proyecto de Equidad y Género, presentación power point elaborada por la PV, 2008.

La Comisión ya tenía una modificación normativa previa en donde se consideraba el criterio de equidad de género. Se trata de un documento aprobado por el Consejo en 2007, que se refiere a la separación de la Dirección de Educación y Capacitación de la Secretaría Técnica. En este nuevo esquema, la Dirección de Educación tiene que realizar su labor con la perspectiva de equidad de género garantizando la paridad en el equipo, la inclusión de esta perspectiva en el trabajo diario, la presencia de un capacitador que hable una lengua indígena y de una persona con discapacidad.

En el trabajo específico con cada área se analizaron algunos formatos que se utilizan cotidianamente y que inciden en la recopilación y análisis de la información oficial. Los formatos de Quejas y Orientación se transformaron para desagregar los datos por sexo y recabar algunas características más que permitieran determinar con mayor claridad el perfil de las y los sujetos de género que acuden a la Comisión. La misma modificación se hizo a los formatos que se emplean en la Dirección de Educación y Capacitación, pues se transformaron para incluir de manera sistemática la desagregación de datos por sexo, edad y otras condiciones sociales para el trabajo con la población y con otras instituciones. Los formatos se consideran de carácter normativo en tanto que homologan los criterios de trabajo de la institución y arriban a una "norma" de operación que frecuentemente escapa a la reflexión. Por ello una reflexión del quehacer de una institución conlleva no sólo el análisis vertical de arriba hacia abajo de los documentos que rigen el trabajo de la institución, sino también los que se utilizan en la vida cotidiana.

Tercero: Programación y presupuestación con perspectiva de equidad de género. Experiencia progresiva en dos años consecutivos

Cuando inicia en 2007 el trabajo conjunto de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la CEDHSLP, el periodo de presupuestación oficial estaba aproximándose, por lo que a solicitud del personal de la Comisión, se adaptó la dinámica de trabajo y se programaron dos talleres para reflexionar sobre el modo como se llevan a cabo los procesos de programación y presupuestación en la CEDHSLP. Estos espacios fueron propicios no sólo por la socialización del presupuesto institucional, sino también porque posibilitó un espacio de reflexión que antes era exclusivo de la Dirección Administrativa. La Coordinación de Asesores tiene también una función vinculada a la planificación, por lo que su asistencia a los talleres resultó clave.

De manera general puede decirse que la planeación estratégica en la CEDHSLP se hace de acuerdo a los formatos otorgados por la Secretaría de Planeación en 2002. La planeación que se asienta en los formatos oficiales se refiere a proyectos especiales de las áreas, mientras que el trabajo cotidiano no se presupuesta. Esto es, se asume que es una responsabilidad natural de las áreas y no se considera su inclusión en los Programas Operativos. Si bien la herramienta de programación y presupuestación de Equidad de Género AC se orienta a fortalecer el trabajo cotidiano, el *mainstream* de cada área, se conciliaron ambas propuestas para un óptimo trabajo.

A lo largo del primer taller se propuso un ejercicio diagnóstico sobre la población que atiende la Comisión a partir de la desagregación de datos por sexo. Esto permitió detectar las brechas de género que la Comisión enfrentaba de manera cotidiana. Para el segundo taller ya se contaba con cifras oficiales de la situación de enero a septiembre de 2007, que precisaban la situación de las mujeres a las que la Comisión atendía: las mujeres recibieron el 58.7% de las orientaciones, el 40% de las gestiones y tenían el 9.4% de quejas (la CEDHSLP tramita en promedio 800 quejas por año y unas 700 orientaciones al mes). Aunque las mujeres son quienes más acuden a solicitar atención a la Comisión, tramitan muchas menos quejas que los hombres. Se comentaron además los tipos de queja que llevan las mujeres: por discriminación o violencia. Con estos elementos ya estaba propiciándose la reflexión para las mejores formas de operativizar la perspectiva de equidad de género.

Los talleres abrieron interrogantes sobre la manera de plantear sus objetivos generales y específicos, las acciones y las metas. La herramienta propuesta lleva a una desagregación por sexo; del diagnóstico y análisis de las problemáticas diferenciadas se deriva lo demás. A partir de este proceso se propuso agendar una serie de espacios de trabajo específicos en donde cada área desarrolle indicadores que permitan dar seguimiento y evaluación a la integración de la perspectiva de equidad de género en sus programas. Un elemento que surge de este espacio de trabajo es la necesidad de perfeccionar las bases de datos de la Comisión y de trabajar conjuntamente con todas las áreas la información arrojada, trabajo que ya se estaba realizando en la Comisión. Se logrará con el programa de administración de la información, denominado RECOSA (Sistema de Registro de Correspondencia y Archivo), que fue presentado por la Dirección Administrativa y que desagrega los datos a partir del sexo, edad y diversas condiciones sociales.

Los Programas Operativos Anuales no explicitaban la integración de la perspectiva de equidad de género. El esfuerzo de los primeros talleres se orientó a la incorporación de esta perspectiva en programas específicos para mujeres hacia el exterior de la institución y se reforzaron algunos programas especiales que ya operaban las áreas. Se decidió orientar la programación desde la perspectiva de equidad de género del primer año hacia el exterior de la institución, pues la programación referida a procesos internos requiere un manejo más a profundidad de la metodología. Algunas de las estrategias que surgieron en el primer año de trabajo de reflexión sobre este tema fueron:

1. Que en el primer año de transversalización de la perspectiva de equidad de género el trabajo de presupuestación se oriente hacia los contenidos; ello podrá devenir en una apuesta hacia las acciones en el segundo año.
2. Contar con bases de datos desagregados por sexo y no pensar en casos aislados.
3. Retomar la información y mejorar las bases de datos de la Comisión, así como trabajarla conjuntamente en diversas áreas.

En el segundo año, y casi al cierre del proyecto, se impartió otro taller en el que se trabajó con una nueva metodología de Equidad de Género AC. En ella se destacan los agravantes estructurales de género que se presentan en la violación de los derechos humanos a mujeres y a hombres. A partir de este análisis, el personal de la Comisión arribó a propuestas de acciones concretas para contribuir a reducir las brechas de desigualdad que se encuentran detrás de esos agravantes estructurales. Dado que la herramienta de programación y presupuestación privilegia los propios datos diagnósticos generados por las instituciones, Equidad de Género AC presentó en ese taller un análisis diagnóstico a partir del informe de actividades de la CEDHSLP de 2007. Paralelo a ello, la Dirección Administrativa presentó el presupuesto de la Comisión e hizo un desglose de su ejercicio. En ese segundo año resaltó de nuevo que los Programas Operativos Anuales (POA) se centran en los programas especiales, pero a la vista de los datos diagnósticos se reforzó la convicción de que es en el trabajo diario donde debe asentarse la cabal integración de la perspectiva de equidad de género.

Los programas de 2008 ya incluyen procedimientos precisos desde la perspectiva de equidad de género o están orientados específicamente a mujeres. Uno de ellos es el Programa de la Dirección de Educación y Capacitación referido a violencia contra las mujeres indígenas, que tiene financiamiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Otros dos son el de Integración y Resolución de expedientes, de la Primera Visitaduría, y el de Desempeño, a cargo de la Presidencia. Este último es importante, pues permite crear un vínculo entre los programas especiales y el trabajo cotidiano. En estos casos, se resalta la programación de temas que se refieren a procedimientos internos, denotando un avance cualitativo notable respecto del primer año en el que se utilizó esta herramienta. En el caso del programa de Educación, si bien se orientó hacia fuera de la institución (debido a la naturaleza misma de la convocatoria hecha por la CDI), también se incluyeron indicadores desde la perspectiva de equidad de género para dar seguimiento y realizar la evaluación del proyecto. En todos los casos se detectó un avance importante comparativo, que ratifica el grado de integración de la herramienta a su trabajo diario.

Como puede verse, los tres talleres de programación y presupuestación se dieron en espacios colegiados, con la participación de las y los titulares de todas las áreas y con personal encargado de las funciones de planeación. Esto significó un espacio fructífero para el intercambio. La Dirección Administrativa jugó un papel central en todos estos talleres, pues le implicó un trabajo previo de análisis presupuestal y la presentación en cada ocasión de algún elemento relacionado con los procesos de planeación y de asignación presupuestal.

Con las áreas de Quejas y Orientación y las Cuatro Visitadurías, así como con la Dirección de Educación y Capacitación se sostuvieron reuniones para la elaboración de indicadores de seguimiento y evaluación para la integración de la perspectiva de equidad de género en su trabajo. Así, algunos indicadores emanados de estos espacios son los siguientes:

Para Quejas y Orientación, así como para dos Visitadurías:

- Número de intervenciones con criterios de equidad de género sobre el total de intervenciones.

Para las Cuatro Visitadurías:

- Número de recomendaciones orientadas hacia políticas públicas sobre el total de expedientes.
- Número de recomendaciones orientadas hacia políticas públicas dirigidas a las necesidades prácticas de los géneros sobre el total de las recomendaciones.
- Número de recomendaciones orientadas hacia políticas públicas dirigidas a los intereses estratégicos de los géneros sobre el total de las recomendaciones.

Políticas dirigidas al exterior y al interior de la institución.

La combinación de acciones dirigidas al exterior de la institución con las acciones para modificar las prácticas internas fortalece el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género y redundante en un mejor servicio a la población. Las acciones al interior son, con relación a las dirigidas al exterior, más complejas de implementar, pero en el presente apartado se ejemplifica la manera en que una dirección de la CEDHSLP, la Dirección de Quejas y Orientación, concilió ambas propuestas.

A lo largo de los talleres, el área que aportaba las cifras más inmediatas respecto de las violaciones de derechos humanos que atiende la CEDHSLP era la Dirección de Quejas y Orientación. Como se ha visto, un primer momento en el trabajo con las instituciones es la reflexión sobre el servicio que se brinda al exterior, lo que rápidamente lleva a detectar las necesidades institucionales para capturar información suficiente y analizarla. Eso ocurrió con esta dirección, de la que surgieron propuestas para atender a la población con criterios de equidad, realizando acciones diferenciadas, entre ellas dos muy importantes:

1. Enfatizar la perspectiva de equidad de género al tratar el tema del acceso de las mujeres a la justicia, velando por que reciban un trato adecuado del Ministerio Público. Ello porque el acceso a la justicia presenta muchos obstáculos estructurales a las mujeres, violando así un derecho fundamental.
2. Atender las condiciones particulares de las mujeres y buscar un contacto más personal con ellas, reconociendo las distintas acciones que deben implementarse.

Las políticas al interior del área para integrar la perspectiva de equidad de género enfatizan la precisión en el procedimiento, incluyendo la modificación de los formatos que se utilizan. Respecto de los formatos se propuso:

1. Integrar preguntas para que el formato de quejas se enriquezca con desagregación de datos por sexo durante la investigación.

Con respecto a la metodología de trabajo se propuso:

1. La necesidad de distinguir los tipos de queja que llevan las mujeres.
2. La idea de instaurar un Departamento de Trabajo Social para hacer investigación socio-económica acerca de las mujeres que acuden a la Comisión.
3. Hacer la recopilación de casos paradigmáticos para que la Comisión pueda formular políticas desde la perspectiva de equidad de género.

Vías de integración, contenido y acciones.

La equidad de género es un principio de actuación y requiere de medidas específicas para su transmisión. En el taller con la Dirección de Educación y Capacitación se cobró conciencia de ello, y se diseñaron estrategias para una cabal integración de este enfoque en los materiales. A lo largo de una jornada, los equipos de trabajo analizaron los materiales producidos internamente, detectando que en todos ellos se abordaban como contenidos los principios de igualdad, no discriminación y equidad. Sin embargo, en un análisis de imágenes se detectó una serie de elementos que reproducían roles tradicionales. De la misma manera, se detectó que no era eficiente utilizar el mismo material para distintos grupos de población, pues las necesidades e intereses de cada uno son diferentes. Se acordaron las siguientes propuestas que vinculan contenido y acción:

1. No repetir condiciones de género tradicionales en los materiales, ni ocultar o negar las diferencias. El ejemplo más claro fue la necesidad de reformar el folleto que habla de los derechos de la niñez, en donde se reproducen las condiciones de género tradicionales.
2. Realizar materiales de acuerdo al género y la condición social. Como resultado del taller de elaboración de materiales, la DEC está reeditándolos. No obstante, la labor ha sido complicada dada la limitación presupuestal, pues toda reedición exitosa requiere del trabajo conjunto del equipo de educación con expertos en diseño, estrategias de comunicación y mercado, para que dichos materiales tengan el impacto deseado.
3. Diseñar una estrategia de comunicación: revistas, boletines, prensa, campaña. Pensar al folleto como parte de algo mucho más grande. Como un ejemplo paradigmático, para 2009 la DEC programó la implementación de un proyecto integral denominado "Escenarios de paz", en el que se ubica a un grupo de población específico, mujeres indígenas, y dentro de este grupo se desagrega también por condición etaria. A partir de ello se elaboran materiales referidos a temas concretos (violencia contra las mujeres) para tener un impacto certero.
4. Elaborar materiales específicos para cada grupo poblacional, informando lo que la Comisión puede hacer por cada uno de ellos. Para esta estrategia, el Proyecto "Escenarios de paz" funcionó como un caso paradigmático de implementación integral.

Por ello, se prevé que la reedición de materiales considerará los contextos locales, los grupos poblacionales específicos y algunas de las necesidades básicas, pero tomando en cuenta los intereses estratégicos para transformar relaciones y contribuir al cambio del orden social de género. En materiales para juventud, por ejemplo, consideran materiales diferenciados para mujeres y hombres de la zona urbana y de la rural de San Luis Potosí, o de la Sierra de Camarón y de Rioverde y Santa María del Río.

Cuatro: Procedimientos precisos en cada dirección y área. La experiencia con la Dirección de Educación y Capacitación

La Dirección de Educación y Capacitación (DEC) es un ejemplo notable en el desarrollo de procedimientos específicos para integrar la perspectiva de equidad de género en el trabajo cotidiano. Del personal de esta Dirección emanaron muchas propuestas a lo largo de los talleres, y cuando Equidad de Género AC recopiló dichas propuestas, la DEC se encargó de buscar la manera en que se operarán las mismas. A continuación se detalla este proceso.

Durante el primer semestre los esfuerzos se centraron en un trabajo sistemático con el cuerpo directivo de la CEDHSLP. A partir del segundo año se impulsaron talleres específicos para cada área a fin de generar conocimiento especializado para operativizar la perspectiva de equidad de género de acuerdo a las funciones de cada una de ellas. El séptimo taller que se impartió se dedicó al personal de la DEC y abordó diferentes temas: desde la introducción a la perspectiva de equidad de género hasta las claves para integrarla en el proceso de elaboración de materiales y en la planeación de estrategias de capacitación. A este taller asistió también personal de la Dirección Administrativa.

La DEC realiza una labor de educación y promoción de los derechos humanos. La población con la que trabaja no sólo se encuentra en la sociedad civil, sino también en el personal de las instituciones, a quienes otorga capacitación en esta misma materia. Igualmente, tiene a su cargo el fortalecimiento de la capacitación del personal al interior de la Comisión. Entre sus actividades se cuenta la elaboración de materiales y de estrategias de difusión, capacitación y formación en materia de derechos humanos.

Entre el personal de esta área, una de las integrantes ya se había encargado de impartir una breve capacitación sobre la perspectiva de equidad de género a todo el equipo, con la finalidad expresa de que tuvieran elementos para un mejor aprovechamiento del taller con Equidad de Género AC. Este trabajo previo permitió abundar mucho más en estrategias operativas, debido a que las bases conceptuales habían sido planteadas anteriormente.

Los espacios de reflexión en taller permitieron detectar a las y los sujetos de género con quienes trabaja el área, tanto en la población como en las instituciones. A partir de esta diferenciación se vio que se requerían diferentes estrategias educativas para cada uno de ellos. Igualmente, se trabajó con las estrategias de elaboración de materiales. Este tema se abordó en otro apartado (Acción y Contenido) y aquí sólo se mencionará junto con otras estrategias analizadas.

A lo largo del trabajo surgió una serie de propuestas que implican tareas concretas para la integración de la perspectiva de equidad de género en su campo. Las acciones en las que se implementan dichas estrategias están tomadas de un documento presentado por la DEC a Equidad de Género AC.²⁵

En el trabajo hacia las instituciones se propuso:

1. Analizar la metodología para capacitación a policías, diferenciando en sus ejemplos las violaciones de derechos humanos de mujeres y hombres. La propuesta se realizó como parte de la formación a policías municipales de San Luis Potosí, en el curso impartido a 500 agentes hombres y 30 agentes mujeres. Asimismo, se sigue aplicando la metodología en el trabajo con las diferentes corporaciones existentes en el Estado.
2. Atender al personal que labora en las dependencias, porque quienes trabajan en el sector público también pueden ser víctimas de violaciones a los derechos humanos (ver también a funcionarias/os como sujetos de derechos).
3. Dar a conocer a la sociedad que la CEDH no es la única instancia para poner quejas en contra de funcionarios. Informar también acerca de figuras tales como las Comisiones de Honor y Justicia, Contralorías y otras dependencias como la PROFECO, CONAPRED, CONDUSEF. Conociendo las funciones de las instituciones la misma sociedad puede exigir su correcto funcionamiento.

En el trabajo hacia dentro de la Comisión se propuso:

1. Capacitar al personal sobre perspectiva de equidad de género. La propuesta consiste en impulsar talleres, pláticas, cine-debate y conferencias encaminadas a fortalecer, entre otros temas, la sensibilidad y el conocimiento relativo a la perspectiva de equidad de género al interior de la Institución.
2. Elaborar formatos específicos para poder desagregar la información por sexo. Se modificaron los formatos de informe mensual para la captura de datos desagregados por sexo, así como las fichas de registro de las y los participantes en los eventos, las cuales incluyen los siguientes datos: nombre, edad, sexo, localidad, institución, forma de contacto.

3. Especificar los grupos poblacionales para el diseño de estrategias y diferenciar entre los sujetos del sector público y la sociedad civil. Ahora bien, existen eventos en los que la tarea de recabar dichos datos se vuelve compleja, por ejemplo, un foro abierto, una conferencia, una feria de información. No todas las personas están dispuestas a otorgar sus datos generales, su lugar de trabajo, su edad.
4. Realizar enlaces con organizaciones de la sociedad civil (OSC) y con instituciones públicas para ampliar alcances, o en caso que ya existan, hacer efectivos los convenios. El proyecto "Escenarios de paz", ya mencionado, trata de fortalecer una red para crear un núcleo de promoción y defensa de los derechos humanos y específicamente de los derechos de las mujeres indígenas en el interior del estado.

Para el trabajo con la población surgieron las siguientes propuestas:

1. Hacer una campaña de derechos humanos específica para mujeres. Además del trabajo de educación y capacitación permanente en materia de derechos humanos de las mujeres, se presentó el proyecto "Escenarios de paz. Por la construcción de relaciones humanas sin violencia"; cuyo objeto es: "trabajar en la construcción de escenarios de paz a través de la sensibilización, la capacitación, el fortalecimiento de la defensa y la promoción del liderazgo de las mujeres indígenas, para contribuir a la erradicación de la violencia ejercida en contra de estas, al interior del estado de San Luis Potosí", fomentando la creación de la cultura de respeto a los derechos humanos de todas las personas.
2. Dotar de herramientas de derechos humanos a la población para luchar contra las desigualdades. Cada semana transmiten cápsulas radiofónicas acerca de los derechos humanos, que abordan diferentes temas que aquejan a la sociedad, entre otros: el problema de las mujeres para obtener justicia; la revictimización que sufren las mujeres víctimas de delitos; la violencia ejercida por hombres agentes del Estado en contra de otras mujeres y hombres; entre otros.

Al cierre del proyecto se formularon las siguientes estrategias de sostenibilidad del proceso de integración de la perspectiva de equidad de género en el área²⁶:

1. Planeación con estrategias de género. Para hacer el trabajo de educación y capacitación es necesario tener en cuenta las indicaciones de Presidencia, además de considerar las estadísticas desagregadas vertidas por las diferentes áreas de la institución, como Quejas. También se requiere el análisis de las recomendaciones y de diferentes formas de conclusión de expedientes (por ejemplo, incompetencias y casos emblemáticos).

²⁵ Estrategias para la Dirección de Educación y Capacitación, presentación power point elaborada por la DEC, 2008.

²⁶ Ibid

2. Replanteamiento metodológico en el trabajo de educación-capacitación-difusión, a partir de conceptos transversales, independientemente del tema a exponer, diseñados de acuerdo con las y los sujetos de género y tomando en cuenta los contextos locales. Entre otros:
 - Derechos humanos con perspectiva de equidad.
 - Educación para la paz y la no violencia.
 - Tolerancia y no discriminación.
 - Democracia participativa.
3. Modificación de informes. Anteriormente se computaba el número de personas que participaban en las acciones de la DEC, sin considerar necesariamente su sexo. Hoy se toma en cuenta, además del sexo, el rango de edad, su condición social, y otros aspectos tales como la identidad cultural, la orientación sexual y el lugar de residencia.
4. Reedición de materiales de difusión tomando en cuenta:
 - Sexo y género
 - Necesidades prácticas frente a intereses estratégicos de género.
 - Incidir en el cambio del orden social de género.
 - No repetir patrones o estereotipos del orden tradicional de género.
 - Potenciar transformaciones en sus ámbitos de influencia.
5. Formación continua. Espacio dedicado a la capacitación del equipo para potenciar sus conocimientos en las diferentes vertientes de los derechos humanos con perspectiva de equidad de género.
6. Fortalecimiento de la red. Trabajar con la intención de cimentar y extender la red de trabajo con instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y personas clave que les permitan ampliar su alcance.
7. Trabajar en la implementación de un proyecto específico: Que se logró con escenarios de paz. Por la construcción de relaciones humanas sin violencia. Proyecto para combatir y atender la violencia familiar y de género en poblaciones indígenas del estado de San Luis Potosí.

Lo vertical, lo horizontal, los procesos multidimensional

Los procesos verticales

Dado que los procesos verticales se relacionan con las estructuras de poder y con la organización interna, se mencionan los elementos estructurales referidos a este punto. En primer lugar no debe olvidarse que la Presidencia de esta Comisión, en el periodo de este proyecto, la ejerció una mujer, la Lic. Magdalena González. Este elemento ya señala una distribución del poder que considera el acceso de las mujeres a los espacios de toma de decisión. Sin embargo, el resto del análisis vertical demuestra, como en la generalidad de las instituciones, una repetición de esquemas de desigualdad: en el cuerpo directivo, los principales titulares son varones, a excepción de una Visitadora. En cuanto al diagnóstico respecto a la asignación de recursos, si bien hay 33 mujeres y 28 hombres en el personal, presupuestalmente las mujeres obtienen el 48.53% y los hombres el 51.47%. La diferencia sería aún mayor si la Presidencia no la ocupara una mujer.

Debe reconocerse que las estructuras verticales son las más difíciles de intervenir, pues es allí donde se concentran los ejes más duros del ejercicio del poder desde la lógica del orden social de género. Por ello, en un proyecto con solamente un año y medio de duración no se propuso un resultado radical en este campo. Sin embargo, el trabajo con la estructura vertical de poder se realizó en otro sentido: la capacitación del personal directivo y asesores implicó otorgar herramientas de la perspectiva de equidad de género para incidir en el ejercicio de toma de decisiones.

El fortalecimiento de capacidades de la institución por medio de la capacitación del personal directivo y sus asesores implicó también la socialización de los conocimientos generados en los talleres con el personal a su cargo. En un segundo momento, cuando se trabajó con el resto del personal, el proceso ya había ganado en mucho gracias a las aportaciones que las y los titulares habían dado a través de su participación constante en los talleres.

En cuanto a la división sexual del trabajo, en el 2008 se organizó un taller con la Dirección Administrativa para generar una reflexión que arribara a propuestas de políticas internas desde la perspectiva de equidad de género. A dicho taller asistió personal de la Dirección, desde donde se abundó en el tema de políticas de conciliación laboral con la vida familiar.

Debe mencionarse que esta Comisión ya había implementado una política de paternidad responsable. En 2007, cuando se optó por seleccionar a la Comisión para el proyecto de institucionalización de la perspectiva de equidad de género, unas semanas antes ya se había otorgado la primer licencia de paternidad a un miembro de la CEDHSLP. Durante los talleres, esta política surgió como ejemplo de diversas situaciones y se sumaron a ella otras propuestas de políticas internas. Las sugerencias de la Dirección Administrativa para integrar este enfoque en la vida institucional fueron:

1. Buscar sistemáticamente la conciliación entre las condiciones internas de trabajo y las políticas internas desde una perspectiva de equidad de género, así como las posibles medidas que se puedan tomar hacia afuera.
2. Hacer un trabajo de contención al personal.
3. Elaborar un perfil del personal que atiende en la Comisión y de los grupos poblacionales que acuden, así como un Protocolo de actuación.
4. Promover la política de paternidad, con el fin de adecuar horarios de trabajo.
5. Impulsar el Servicio Profesional de Carrera.
6. Realizar un diagnóstico en todas las áreas, para conocer el clima laboral dentro de la Comisión.
7. Destinar un presupuesto adecuado para hacer cambios a la institución y plasmarlo en la normatividad.

Algunas acciones orientadas a la sostenibilidad del proceso en la Dirección Administrativa son las siguientes²⁷:

1. Procesar en forma trimestral las estadísticas (por sexo, edad, municipio, derechos violentados, etc.) de quejas y denuncias.
2. Procesar en forma trimestral las estadísticas (sexo, edad, dependencia, etc.) de servidores públicos que tengan que ver con expedientes de queja.
3. Incluir en las políticas de condiciones generales de trabajo de la CEDHSLP, aspectos tales como:
 - Otorgar permisos para acompañar a su pareja a los nacimientos de sus hijas e hijos.
 - Permisos para asistir a las reuniones convocadas por las autoridades educativas de las escuelas donde estén las y los hijos de servidores públicos.
 - Estructurar la plantilla laboral para que dentro de las políticas de contratación de personal se incluyan criterios de equidad de género en la asignación de plazas.
 - Conjuntamente con la Dirección de Educación y Capacitación, fomentar la cultura de capacitación interna de los servidores públicos de la CEDH, capacitándose tanto con el personal de esa área, como con personas externas a la Comisión que sean expertas en las materias (defensa de derechos humanos, relaciones públicas, equidad de género, y demás).

El proceso multidimensional

Algunos factores que aseguraron el éxito de la experiencia en la CEDHSLP en un tiempo tan acotado fueron el compromiso de las y los integrantes de la institución, el número de sesiones de trabajo que se sostuvieron con el cuerpo directivo y, quizás primordialmente, el énfasis que en todo momento se dio en generar procesos multidimensionales a todo lo largo del proyecto. Se promovió el diálogo entre todas las áreas, se reconoció el impacto del trabajo de cada área y que el conocimiento especializado de un campo podía ser sumamente útil en el ejercicio de otra función. Destacó la participación de las direcciones de Educación y Administración en todos los espacios de reflexión, incluyendo aquellas que no competían necesariamente con su campo.

Las y los integrantes de todas las áreas valoraron la posibilidad de potenciar los vínculos formales y operativos entre ellas e hicieron las siguientes propuestas:

1. Incluir en los formatos de seguimiento datos para sostener la perspectiva de equidad de género a lo largo del proceso, con desagregación por sexo.
2. Documentar la investigación con el perfil de los sujetos de género y que este formato permanezca a lo largo del proceso.
3. Buscar la comunicación entre las áreas de la CEDHSLP: ello se lograría modificando los formatos, especificando qué elementos requiere cada área y poner qué abogado/a recabó la información desde el primer momento. De la misma manera, se sugiere escribir la apreciación subjetiva del caso desde un inicio.
4. Diseñar una estrategia integral desde la perspectiva de equidad de género para la CEDHSLP a partir de la siguiente consideración: **Las mujeres tienen un riesgo estructural a que se vulneren sus derechos. Los hombres, por el contrario, tienen un riesgo inmediato a que se violen sus derechos.**²⁸

Diacronía y sincronía. La convivencia de distintas formas de intervención, procesos cada vez más complejos.

La diacronía y la sincronía son dos movimientos paralelos que señalan la complejidad de la intervención en una estructura. Como se mencionó en el apartado de la CDHDF, los agentes focales son un ejemplo de esta combinación pues impulsan transformaciones al interior de las áreas, convirtiéndose así en garantes de los procesos diacrónicos. Por otra parte, impulsan de manera sincrónica la transformación en la institución, pues paralelo al quehacer de cada una y uno de ellos hay alguien más en otra área integrando la perspectiva de equidad de género en su trabajo diario.

Tanto en las reuniones con el cuerpo directivo como con el Equipo de Equidad de Género (EEG) se habló de la necesidad de nombrar agentes focales en cada área. De hecho, al momento del cierre del proyecto ya se habían designado a las personas que cumplirían estas funciones de manera formal.

También debe reconocerse que a lo largo del año y medio que duró el proceso conjunto hubiera personas clave en cada área que por su perfil, sus intereses y habilidades funcionaron, sin saberlo, como agentes focales para el proyecto. Su presencia fue clave para consolidar los avances.

²⁷ Trabajos a realizar por parte de la Dirección Administrativa como apoyo al Proyecto de Equidad de Género, presentación power point elaborada por la DA, 2008

²⁸ Esta consideración puede ser un eje rector para el trabajo de los organismos de promoción y defensa de los derechos humanos, ya que sintetiza los elementos que se ponen en juego en el orden social de género en cuanto a la violación de los derechos humanos de mujeres y hombres, aportando claves para la actuación.

Capítulo 6:

Retos de ejercicios de colaboración entre una institución pública y una organización no gubernamental



Existen algunos retos que se plantean naturalmente al poner en marcha un plan de colaboración entre una institución y una organización de la sociedad civil organizada (OSC). Las dinámicas y los ritmos internos, la distinta misión y visión, las diferentes capacidades y los procesos de toma de decisiones en cada una, entre otros elementos, presentan retos frente a los procesos de colaboración en tareas como la transversalización de la perspectiva de equidad de género. A continuación se referirán algunos retos que se han detectado a partir de las experiencias de Equidad de Género AC con la CDHDF y con la CEDHSLP, pero que no son exclusivos de estas experiencias en particular. Todo lo contrario, sirva este recuento de retos para futuras o paralelas experiencias que involucren a organizaciones e instituciones trabajando para un fin común: la erradicación de la desigualdad entre los géneros.

Una dificultad de máximo orden

Existe una dificultad de máximo orden que, si bien no es un riesgo, sí incide de manera trascendental en el desarrollo de todo el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género en una institución. Este elemento debe de considerarse en sus más amplios alcances, tanto para OSC como para la institución. Se trata de la dificultad de **identificar y diferenciar a los sujetos a partir de su condición de género**. Este punto, base del trabajo de implementación de la perspectiva de equidad de género que aquí se presenta, requiere de un ejercicio de reflexión, diseño e implementación que puede llevar tiempo. Tanto la institución como la OSC deben asumir plenamente y en toda su extensión que el proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género es a largo plazo. Sólo asumiendo este reto en sus debidas proporciones por ambas partes pueden sumarse esfuerzos y erradicar la desigualdad entre los géneros.

Retos de colaboración y de transversalización

1. El acompañamiento de mediano plazo

Como se ha señalado a lo largo del documento, emprender un proceso de transversalización de la perspectiva de equidad de género implica asumir un proceso de **acompañamiento de mediano plazo**. Si bien la transversalización requerirá un proceso de largo alcance, el acompañamiento que una organización puede hacer a una institución está medianamente acotado por los financiamientos, los tiempos de la administración institucional, y la disposición y priorización institucionales. Pero debe tenerse claro que este acompañamiento no puede reducirse a unas cuantas actividades, sino que debe ser con miras a logros estructurales.

2. Definición del plan de trabajo y del calendario

Tanto la institución donde se impulsará la transversalización de la perspectiva de equidad de género, como la OSC requieren tener claridad en el tipo de acciones y los procesos que se han de llevar a cabo. Es decir, el trabajo de planeación debe realizarse de manera conjunta.

La experiencia de Equidad de Género AC es que cuando un plan de trabajo considera el lapso que lleva la ejecución de las propuestas, los resultados se apegan al plan. El cumplimiento puntual de fechas de reuniones y el respeto a los tiempos previstos para cada proceso indican que la planeación concilió las necesidades e intereses de ambas partes.

3. La pronta definición de la dinámica de trabajo

Se ha referido ya que desde un inicio se debe contar con un plan de trabajo. Ese es el primer paso. Un segundo paso es la definición de la dinámica del mismo. En tanto se institucionalizan las vías para implementar la perspectiva de equidad de género en la dependencia, la asignación de tareas y acciones puede resultar confusa. Quizás la confusión se deba a la creencia de que el conocimiento y la experiencia están fuera de la institución y se prefiere una implementación óptima antes que experimentar. Este razonamiento, si bien es encomiable en el sentido de que apunta a una eficiencia en la implementación, obstaculiza el desarrollo de habilidades internas. Sin embargo, ésto no beneficia a nadie, pues refuerza una creencia errónea de que el conocimiento y la experiencia son externas a la institución. Los procesos muestran la necesidad permanente de buscar espacios de construcción conjunta del conocimiento. Es por ello que la definición de lugares y acciones es prioritaria.

Cuando una organización apoya un proceso institucional es necesario precisar desde el principio las acciones que realizará cada una. Una organización no debe interferir o anular los procesos internos: antes bien, debe fortalecerlos. La planeación conjunta, con una asignación clara de responsabilidades, llevará a un sólido proceso de fortalecimiento.

4. La necesidad de compromiso institucional

La transversalización de la perspectiva de equidad de género es un proceso de largo plazo que implica un trabajo continuo, una voluntad política fuerte y un compromiso sostenido. Ello es notorio a nivel de área, cuando no es posible implementar lo proyectado. Si el personal no incorpora en su quehacer cotidiano este enfoque, los logros obtenidos de manera coyuntural no se sostendrán. Por el contrario, si el personal toma iniciativas de fortalecimiento del proceso, la transversalización estará en marcha.

5. La impaciencia para "ver" resultados

Esperar resultados inmediatos puede debilitar los esfuerzos. En ocasiones, una primera acción puede parecer suficiente, pero esta ilusión vela la necesidad de ahondar procesos, modificar aún más los contenidos temáticos, profundizar el análisis de la información, implementar nuevas acciones, armonizar los instrumentos normativos, por mencionar algunos ejemplos. La impaciencia por ver resultados también puede reflejarse en una demanda excesiva sobre la OSC, a quien se le pedirá el desarrollo de metodologías sumamente especializadas que solamente podrían ser elaboradas con base en el conocimiento y la experiencia particular del personal interno y a partir de la plena asunción de la perspectiva de equidad de género en toda la institución.

6. La conciliación entre las decisiones internas de la institución y lo que la OSC considera importante

La misión de la OSC es fortalecer los procesos institucionales existentes e impulsar medidas para erradicar la desigualdad dentro de la dinámica interna. En ocasiones pueden presentarse diferencias entre las decisiones internas y lo que la OSC considera como deseable para la transversalización. En estas situaciones la OSC respaldará las decisiones institucionales, explicitando de cualquier manera su opinión sobre las otras posibles vías por las cuales podrían impulsarse las acciones contra la desigualdad. Puede ocurrir que por decisión de los titulares o de personal con capacidad de toma de decisión, el trabajo de la OSC quede restringido a una sola área, a cierto número de personas o a un solo proyecto. Sería deseable que el trabajo de la organización no gubernamental no se focalizara, pues obstaculizaría un avance homogéneo. En especial debe hacerse mención de que los procesos personalizados (en donde la atención se concentra en determinadas personas de manera intensiva), incluso aunque se trate de personal con alto nivel de toma de decisión, no ayudan a que la perspectiva de equidad de género permee el quehacer del resto del personal.

Retos sobre el financiamiento del proceso

Existen también diversos retos que surgen a causa de la naturaleza de la relación entre las financiadoras y las OSC. Este hecho, que no siempre se explicita, tiene diversas implicaciones que deben tomarse en cuenta para emprender un proyecto de este tipo. A continuación se mencionan los retos implicados en la relación con las financiadoras, el ejercicio de los recursos y los procesos de implementación de la perspectiva de equidad de género en una institución pública.

1. La conciliación entre lo posible y lo proyectado por la OSC para las financiadoras

Las OSC son organizaciones no lucrativas que cuentan con financiamiento para llevar a cabo sus proyectos. Dichos proyectos tienen lapsos definidos, acciones y metas concretas. Si bien la organización impulsará en lo posible la consecución exacta de lo proyectado, los resultados en la institución no dependen enteramente de su voluntad. Esto es, los alcances logrados estarán siempre a expensas de lo que se puede impulsar al interior, y los elementos puestos en juego en este punto son muchos, algunos de ellos imprevisibles: la voluntad política, la coyuntura, la priorización interna, la comprensión del proyecto de transversalización, el grado de sensibilidad frente al tema, la cultura laboral, entre otros.

2. La disposición y el ejercicio de los recursos. El financiamiento del proceso

El financiamiento externo que recibe la OSC no excluye la posibilidad de que la misma institución asuma como prioridad la asignación de recursos propios a su proceso de transversalización. La presupuestación en general de la institución debe integrar transversalmente la perspectiva de equidad de género. Por estos dos motivos la asignación presupuestal para la transversalización implica una transformación estructural del gasto de la institución.

3. Los plazos de la organización no gubernamental con las financiadoras

Si bien se ha mencionado que la presteza de las áreas en la implementación de las propuestas es un elemento deseable desde el punto de vista de la operatividad, también lo es desde un punto de vista formal y pragmático: la organización no gubernamental proyecta los procesos que se advierten como posibles en la institución. Dicha proyección se realiza con parámetros muy estrictos de ejecución, que deben cumplirse lo más apegado posible a la letra. Sin embargo, la realidad siempre se muestra diferente a lo planeado. Incluso en los casos en que la institución tiene buena disposición de trabajo, las dinámicas internas muchas veces no permiten el cabal cumplimiento de dichos parámetros y la organización no gubernamental se ve obligada a buscar por otras vías; si se apegara de manera literal al proyecto presentado a las financiadoras, no se podrían conseguir mayores resultados ni impulsar nuevas rutas.



Anexo 1:

Antecedentes históricos. Transversalidad de la perspectiva de género en Instituciones públicas



La historia de las concepciones del desarrollo socio-económico y las políticas públicas comprende una vertiente que estudia la manera en que se ha incorporado a las mujeres como eje de las mismas políticas. Esta incorporación ha sido el resultado de un proceso dinámico en el que confluyen movimientos diacrónicos, que se manifiestan a través del tiempo, y movimientos sincrónicos, que se expresan en un mismo momento histórico; es decir, que en una época determinada pueden coexistir "nuevas" y "viejas" concepciones respecto del mismo fenómeno.

Un concepto útil para pensar este proceso es el de **orden social de género**, que se establece a partir de las asignaciones de género en la división sexual del trabajo. Desde esta noción, la organización social se basa en la premisa de que mujeres y hombres están confinados a determinados espacios y a cumplir con ciertos roles o funciones adaptados a su contexto histórico. Tanto los espacios como los roles han sido valorados de manera distinta, privilegiando los que imaginariamente corresponden a los varones. La reproducción del orden social de género se da por vía de diversos mecanismos, siendo uno de ellos el ejercicio de las relaciones de poder. Así, desde la antigüedad las diversas organizaciones políticas han partido de ese orden para diseñar políticas distintas para mujeres y hombres, reforzando las asignaciones de género. Por ello, es claro que las mujeres han sido sujetos de políticas públicas desde la fundación de las organizaciones sociales complejas, pero sólo para reproducir la división sexual del trabajo. Por ejemplo, las políticas sobre la prostitución han existido desde que surge la organización política. No fue sino hasta mediados del siglo XX que, como parte del movimiento de mujeres, se impulsó la creación de políticas públicas amplias que atendieran sus necesidades e intereses específicos y no lo que el orden social espera de ellas de acuerdo a los roles de género.

1. Los primeros pasos

Las políticas diseñadas a partir de los ejes libertarios de los movimientos feministas iniciaron de manera formal en la década de los 50. Este elemento es importante, pues precisamente la incorporación de los temas de mujeres –y posteriormente de la perspectiva de equidad de género– a la planeación de las políticas de los gobiernos caminó de forma paralela al desarrollo del pensamiento de los feminismos. Inicialmente, a pesar de un gran empuje hacia la formulación de políticas específicas para mujeres, la inercia de la misma organización social de género situó a la familia convencional como centro de las políticas para mujeres, lo que no es de sorprender, dado que la principal función atribuida a las mujeres desde la división sexual de trabajo es la reproducción, tanto del orden biológico como del orden social.

De una manera o de otra, las agencias del Estado han colocado a la familia como centro fundante de las políticas públicas. Sin embargo, parten de la premisa de que la familia es un organismo nuclear constituido por la unión de dos miembros de sexo opuesto que conviven y procrean hijos. En esta noción, el varón es considerado como el "jefe" de familia, sobre quien debe ponerse el foco de atención de políticas de desarrollo. En cuanto a las mujeres, al resto de los miembros de una familia y a quienes viven fuera del marco de la familia nuclear,

permanecen invisibilizados para el diseño de políticas de desarrollo. En este enfoque, los casos en los que la diversidad se hace presente en ocasiones puede ser percibida como un elemento amenazante para ese orden, como puede ser en los casos del ejercicio de la monoparentalidad o la preferencia homosexual.

Que el varón sea visto, desde el Estado, como centro de la familia nuclear pone en evidencia el orden social de género imperante y revela hasta qué punto los agentes de las políticas públicas comparten y reproducen este orden de manera inercial. El reconocimiento de este hecho que, tal como ahora se plantea puede parecer obvio, ha sido uno de los mayores aportes de la perspectiva de equidad de género en el campo del desarrollo, pues mientras las y los agentes de las políticas no asumieran su pertenencia a ese orden social de género, poco podía lograrse.

Las políticas diseñadas para la familia con el varón en el centro de la misma han sido implementadas casi desde el inicio de la sociedad humana en sus organizaciones complejas. La novedad en el caso de las políticas formuladas para las familias en la década de los 50 residía entonces en que empezaba a focalizarse a las mujeres como agentes visibles en ese ordenamiento social. Esto resultó en un gran avance; ahora, en una lectura en retrospectiva, se detecta en esos esfuerzos los primeros intentos de reconocer que las mujeres tienen una función de agentes económicas, si bien a partir de una economía del cuidado. Ello significa que desde el Estado se reconoció un lugar específico para ellas dentro del entramado social.

Al persistir la premisa de la familia nuclear monogámica, con el varón como proveedor de la misma, las políticas de desarrollo que apuntaban a la asignación de recursos para una mejor distribución social de la riqueza, siguieron centrándose en el varón como sujeto principal. De este modo, aún cuando se reconocía a las mujeres como agentes de la reproducción social, no se consideraba su participación como agentes de la reproducción económica. Las políticas instrumentadas en la década de los 50 se orientaban a que las mujeres continuaran ejerciendo sus roles tradicionales y los esfuerzos del Estado se canalizaron hacia este fin. Desde esta noción de desarrollo económico, el Estado centraba su esfuerzo en una apuesta hacia la familia como agente económico, con el padre a la cabeza de la misma.

2. Las políticas de igualdad

Para la década de los 60, gracias a la lucha de los diversos feminismos la formulación de las políticas para mujeres se modificó. En específico, se planteó de manera radical que las mujeres no debían quedar constreñidas a los roles tradicionales que generaban la desigualdad estructural entre mujeres y hombres, y se demandó la implementación de políticas que permitieran a las mujeres acceder a las funciones de producción económica reconocidas y valoradas por el orden social de género. Si bien ese tipo de políticas no eran nuevas, en particular aquéllas que impulsaron el ingreso de las mujeres al ámbito laboral, lo que se modificó fue que ahora existía una intención específica para sostener a las mujeres en este ámbito, dado que se concebía como un espacio de desarrollo personal y familiar.

Mirando hacia atrás, a lo largo de los períodos de guerras y postguerras de la primera mitad del siglo XX, las políticas que impulsaban o frenaban el acceso de las mujeres al mercado de trabajo habían dependido de las necesidades de los Estados, pero no se formulaban explícitamente como alicientes para modificar la situación de las mujeres. En la década de los 60, la consigna de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres surgida de la tradición del "feminismo de la igualdad" buscaba que con el acceso igual de las mujeres al trabajo, en las mismas condiciones en que los hombres se desempeñaban laboralmente, las mujeres se liberarían de la opresión social en que se encontraban. Con la idea de que en iguales circunstancias las mujeres pueden desempeñarse en los mismos campos que los hombres, la tendencia de las políticas laborales hacia las mujeres influenciada por esta tradición, se diseñaron con el propósito de impulsar este acceso igual a las oportunidades. Así, las mujeres buscaron revertir el orden social tradicional (que destinaba a las mujeres a los espacios de reproducción social) para acceder a los espacios de producción económica reconocida socialmente.

En este punto debe hacerse un alto para hacer una aclaración: existe una concepción derivada de la economía ortodoxa en la que se plantea que hay una división entre la "reproducción social" y la "producción económica". Ambas corresponden, además, a los campos tradicionales en donde se ha asignado a mujeres y hombres en la división sexual del trabajo. Desde la perspectiva de equidad de género, sin embargo, destaca que precisamente sea en el espacio de predominio masculino al que se le reconoce la capacidad productiva en términos económicos, mientras que al espacio donde se desenvuelven las mujeres se le ha negado el reconocimiento de su aporte productivo económico. Ésto es, también la **reproducción social es productiva**. Como en todo trabajo humano, se genera un valor, sólo que éste no se ha reconocido en la economía tradicional. Lo que varía en cuanto al impacto de las tareas realizadas por hombres o por mujeres es meramente el reconocimiento de las mismas: a unas se les reconoce como productivas y a otras se les limita al reconocimiento de su función reproductiva. No obstante, puede afirmarse que el llamado "orden productivo" no sería de ninguna manera sostenible si no contara con el trabajo y tiempo que tradicionalmente las mujeres han dedicado a las tareas de la llamada esfera de la reproducción. En realidad, el trabajo tradicional de las mujeres es también "productivo", sólo que no reconocido. Si el presente trabajo alude a la usual división de las esferas productiva y reproductiva, es sólo con fines explicativos, y ello no excluye la consideración de que el trabajo del orden reproductivo es también un trabajo productivo.²⁹

Regresando a la argumentación, es un hecho que en las políticas derivadas de la tradición del "feminismo de la igualdad" se consideró que sólo con el tránsito de las mujeres a esas esferas reconocidas de producción económica se encontraría la forma de romper con las condiciones que vivían. Sin embargo, no fue así.

²⁹ De igual manera, en este trabajo se omitió utilizar las nociones de ámbito público y privado, por considerar que no alcanzan a evidenciar la multidimensionalidad de la división sexual del trabajo.

Las lecciones aprendidas en esta década fueron cruciales para las reformulaciones de los feminismos. El resultado de las políticas de igualdad de oportunidades fue irregular. Por un lado, de manera positiva, abrió las puertas a campos antes no transitados por las mujeres. Por el otro, significó la masificación de la doble jornada de las mujeres. El acceso de las mujeres a la jornada laboral tradicional no las liberó de sus tareas –asignadas y sostenidas socialmente– en el orden doméstico, por lo que a las actividades de los espacios de producción reconocidos se añadieron los que ya realizaban de manera tradicional. No sólo eso: encontrarse en igualdad de condiciones significó en la práctica una situación de mayor desigualdad para las mujeres, pues debido a las funciones de reproducción social y biológica de las mujeres, la competencia en igualdad de circunstancias con los hombres las dejaba en situaciones de clara fragilidad. Aún más, la igualdad de condiciones tampoco se logró plenamente, pues la lucha por la paridad en los salarios aún no se ha logrado ganar.

3. Las políticas de la diferencia

Durante los años 70, y sobre la base de lo aprendido, se pugnó por un trato más equitativo, que reconociera la diferencia estructural entre mujeres y hombres. A partir de los aportes del llamado “feminismo de la diferencia”, se renovó el diseño de políticas públicas. Las políticas que se orientaban hacia la familia buscaban la consecución de ingresos para las mujeres. Ya no se asumía que los hombres debían ser los únicos proveedores de la familia o que sólo en el ámbito del empleo formal podían obtenerse ingresos. Las mujeres fueron el centro de políticas de desarrollo que buscaban que ellas, en el espacio doméstico, adquirieran y ejercieran recursos económicos, sin que necesariamente ingresaran al campo laboral formal.

En el ámbito laboral, se buscó que algunas de las condiciones de trabajo fueran distintas para mujeres y hombres. Pero a pesar de la buena voluntad, y aunque las mujeres permanecían en el centro de políticas específicas, el no reconocimiento pleno del orden social de género mantuvo la desigualdad entre mujeres y hombres.

Por un lado, las políticas que se referían a las mujeres en el ámbito de la reproducción se centraban básicamente en la producción de ingresos de manera informal, obtenidos a través de tareas que pertenecían a la división tradicional de los roles y que las confinaban, por ejemplo, a tareas desempeñadas en la cocina o a la elaboración de productos que se consideraban de corte “artesanal” (que no del orden de la producción industrial). En realidad, no se buscaba facilitar el acceso de las mujeres a un salario o a un ingreso estable, sino que se asumía que los principales recursos de la familia seguirían siendo aportados por los varones.

Por otro lado, en muchos casos perpetuaron las condiciones de desigualdad, pues medidas como la de contratar a las mujeres medio tiempo –con la consiguiente reducción de sueldo, por mencionar sólo un ejemplo, fortalecieron la división sexual del trabajo y preservaron la situación de precariedad económica de las mujeres. Fue en esta misma década de los 70

cuando se empezó a hablar de la llamada tercera jornada de las mujeres, que alude al tiempo que les implica continuar en la lucha por sus derechos y por mejores condiciones de vida, mermados por el orden social de género que las mantiene en un abandono estructural. Así, además de la jornada en casa y la jornada en su centro de trabajo, las mujeres desempeñan todavía un tercer trabajo en la búsqueda por la igualdad entre los sexos.

Entonces, entre los años 50 a los 70, la agenda impulsada por los feminismos se modificó, pero mantuvo como ejes centrales algunos puntos prioritarios, entre los que se encuentran, por ejemplo: los derechos sexuales y reproductivos, el derecho al trabajo, el derecho a la representación y al ejercicio ciudadano y el derecho a una vida libre de violencia. Conforme se fueron modificando las premisas sobre las que se planteaban las políticas públicas, varió la manera en que se luchaba por estos temas, pero la lucha de los feminismos se ha mantenido siempre sobre puntos estratégicos que se refieren a las condiciones estructurales de la situación de las mujeres. El análisis de la manera en que cada uno de éstos puntos se modificó a lo largo de este proceso es una tarea que rebasa los alcances del presente trabajo; baste mencionar, empero, que las constantes temáticas que han sido centrales para las luchas feministas apuntan en realidad a zonas estratégicas con las que las políticas públicas han tenido que lidiar cuando se trata de diseñar políticas para mujeres.

4. Mujeres en el Desarrollo (MED) y la institucionalización

La llamada corriente teórica de MED (Mujeres en el Desarrollo: WID por sus siglas en inglés) pugnó, en la década de los 80, porque las mujeres fueran reconocidas plenamente como agentes económicos, tanto en el espacio de la producción económica reconocida como en la que no. Esto significaba empezar a pensar en los paradigmas que regían el diseño de las políticas, pues cada vez era más evidente que quienes fungían como agentes responsables de las políticas reproducían sus propias concepciones del orden social de género, confinando a las mujeres a los espacios tradicionales que correspondían a su imaginario.

Las políticas diseñadas desde la tradición de MED tenían como meta modificar el orden social de género, para lo cual era forzoso que quienes fungieran como agentes de las políticas hicieran, de manera palpable, un esfuerzo orientado hacia esa dirección. Sin embargo, esta corriente todavía centraba a las mujeres como objetivo último de las políticas, parcializando así los esfuerzos, pues no se consideraba de manera plena el elemento relacional del orden social de género (que requiere de intervenciones específicas tanto para mujeres como para hombres). No obstante, la década de los 80 dejó enseñanzas importantes, pues se evidenció que los resultados de las políticas que se dirigen a las mujeres de manera aislada (sin considerar el factor relacional con los hombres) no se sostienen a mediano y largo plazo sin que se vele por su explícito cumplimiento o se apunte en las vías relacionales implicadas en los elementos atendidos en las políticas, pues no existen las condiciones estructurales para ello.

El logro de MED fue impulsar la institucionalización de las políticas para mujeres. Se buscó modificar de manera conciente la situación de las mujeres en términos de un desarrollo social y económico. Uno de los logros más importantes fue la formación de instituciones dedicadas particularmente a atender las problemáticas específicas de las mujeres, por ejemplo, las fiscalías creadas de manera expresa para atender la violencia contra las mujeres o los institutos de las mujeres. Anteriormente, las políticas que atendían las necesidades de las mujeres se orientaban en su mayoría al espacio familiar, y no fue sino hasta muy recientemente que separaron la problemática que viven las mujeres del espacio de la familia. Además de la creación de instituciones especializadas en problemáticas específicas de mujeres, se impulsó de manera continua la creación de espacios al interior de algunas instituciones, que relacionaran su quehacer con las problemáticas específicas de las mujeres.

En este período de los años 80 se pasó de políticas aisladas para mujeres a una institucionalización que atendiera de manera específica sus condiciones, buscando llevar de manera sistemática a las instituciones el trabajo con mujeres, partiendo de una noción de desarrollo más amplia. Las mujeres lograron poner en el centro de la agenda sus demandas y lograron espacios para la exigibilidad de sus derechos, pero también para su justiciabilidad.

5. Género en el Desarrollo (GED). La transversalización

Gracias a estas lecciones, se desarrolló la corriente teórica llamada Género en el Desarrollo (GED, o GID por sus siglas en inglés) que sostiene que para lograr cambios cualitativos importantes en la sociedad, en plazos más reducidos, tiene que ponerse el énfasis en las relaciones -pensadas como relaciones de poder-. Ello porque el género es una construcción social hecha sobre la diferencia sexual que atañe tanto a mujeres como a hombres, y que se produce de manera continua en términos relacionales.

La manera en que se incorpora la perspectiva de equidad de género al diseño de políticas públicas fue un revolucionario avance, porque atiende de manera compleja a todos los actores implicados en los procesos sociales, incluyendo a los agentes del diseño, implementación y evaluación de las políticas. Gracias a este enfoque relacional, se pudo diseñar una estrategia de institucionalización que incorpora la perspectiva de género en toda la vida institucional, que se denomina transversalización de la perspectiva de género, o *gender mainstreaming*. Esta estrategia es un referente de acciones que, en su implementación operativa, logrará grandes transformaciones tanto en el nivel institucional como en la sociedad entera.

Anexo 2:

Complemento a la experiencia de la CEDHSLP



Se ha mencionado ya que el proyecto de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en un organismo autónomo contemplaba también realizar un trabajo conjunto con las organizaciones civiles del estado seleccionado. En este marco, un elemento que vale la pena destacar como determinante para la decisión de Equidad de Género AC en la selección de la CEDHSLP fue la situación de la sociedad civil. Equidad de Género AC llegó a San Luis Potosí a presenciar un momento histórico particular: después de que el estado contara con una sólida sociedad civil en las décadas anteriores, era palpable que en los últimos años existía una frágil condición del trabajo de las organizaciones civiles en la vida pública. Existían, sí, con mucha dedicación y empeño, pero las redes entre ellas eran débiles y su trabajo estaba muy focalizado a nichos temáticos o geográficos (regiones específicas del estado de San Luis Potosí), que dificultaba una articulación mayor. De la misma manera, el trabajo de la sociedad civil organizada estaba muy orientado hacia el trabajo con la población, pero no se detectaban muchos vínculos con las instituciones. En otros estados que se consideraron en la selección se encontraron organizaciones civiles sumamente sólidas y de gran trayectoria en el trabajo con los derechos humanos; muchas de ellas han orientado una parte de su labor a monitorear el ejercicio de las instituciones en el pleno reconocimiento de su labor ciudadana. Ahora bien, en San Luis Potosí no se había desarrollado esa arista en el trabajo de la sociedad civil organizada. Lo que sí existía con creces fue el empeño y el interés de personas que actuaban como ciudadanos aislados, o de personas en colectivos con agendas muy especializadas.

Con respecto a los vínculos que las organizaciones de la sociedad civil sostenían con la CEDHSLP, era patente que la mayoría de ellas tenían escaso contacto con la institución, además de que podría serles de utilidad profundizar el conocimiento que tenían de sus funciones y de sus programas. El diagnóstico de la situación reveló que tanto la sociedad civil organizada del estado como la CEDHSLP podrían beneficiarse mucho si se pudieran tender lazos más sólidos de colaboración. Dadas las metodologías y la sólida experiencia en el monitoreo y acompañamiento del trabajo de diversas instituciones, Equidad de Género AC podría aportar insumos para fortalecer ese campo.

Desde el proceso de selección de la Comisión el proyecto contemplaba entrevistas con organizaciones civiles, a quienes se les presentó el proceso que se impulsaría en la Comisión. Paralelamente, en las reuniones se intercambiaron puntos de vista sobre el papel de las organizaciones de la sociedad civil, atendiendo de manera particular los intereses y actividades de cada una de las organizaciones presentes. Inicialmente, durante la etapa de selección de la Comisión respondieron a la convocatoria personas y organizaciones dedicadas a temas de derechos humanos, violencia contra las mujeres, asuntos relacionados con problemáticas de jóvenes y de comunidades indígenas. Una vez que se seleccionó trabajar en el estado de San Luis Potosí, algunas organizaciones mostraron la disposición para el trabajo conjunto y con sus integrantes se acordó un plan de trabajo inicial.

Las organizaciones de la sociedad civil tenían una agenda muy apretada y asumían sus gastos en ocasiones con los recursos personales de sus integrantes. Si bien sabían de la existencia de las otras organizaciones, no fue sino hasta que se convocó a las reuniones que las personas integrantes se conocieron. Las acciones de cada organización estaban muy orientadas a su grupo de población específico. En el marco del proyecto, Equidad de Género AC, fiel a su metodología, decidió compartir herramientas adecuadas a los procesos en que se encontraban trabajando, y allí integrar la perspectiva de equidad de género y dar elementos para acompañar el proceso de institucionalización de la perspectiva de equidad de género en la CEDHSLP. En el segundo semestre de 2007 se impartió un taller en torno a Derechos humanos y perspectiva de equidad de género. El trabajo conjunto fue fructífero y se acordó seguir trabajando. Sin embargo, esa fue la única sesión de trabajo en espacio tipo taller. En cada visita que Equidad de Género AC realizó al estado de San Luis Potosí se extendió una convocatoria de trabajo con las organizaciones de la sociedad civil, pero las apretadas agendas dificultaron continuar con el proceso. Se intentó planear con antelación de meses las fechas, pero días antes de la visita al estado, las organizaciones cancelaban.

Desde la planeación del proyecto se había contemplado como uno de los riesgos de trabajo la dificultad para trabajar con la sociedad civil organizada en el estado de San Luis Potosí. Rebase los alcances de esta sistematización referir en toda su complejidad la coyuntura histórica por la que atraviesa la situación de la sociedad civil organizada en el estado. Muchos elementos se pusieron en juego para que esta parte del proyecto no resultara, algunos de ellos internos a los actores de este proceso y otros externos. Para Equidad de Género AC, que considera que la sociedad civil es aliada natural de los organismos autónomos de derechos humanos, por un lado, y que asume también que es parte de las obligaciones del Estado la transparencia y la rendición de cuentas, el saludable acercamiento de las organizaciones al trabajo de las instituciones (tanto para el monitoreo ciudadano como para el respaldo) es señal de una sociedad fortalecida en todos sus frentes. El equipo de Equidad de Género AC tuvo la oportunidad de trabajar, si bien por un breve periodo, con las y los integrantes de estas organizaciones que ponen su empeño en el trabajo en su estado. Conocer de cerca su labor fue una experiencia rica en aprendizajes y sin lugar a dudas, independientemente del resultado de esta parte del proyecto de Equidad de Género AC, en la suma de todos esos esfuerzos el estado de San Luis Potosí está en el proceso de fortalecimiento de una sociedad participativa y vital.



Bibliografía y Hemerografía:

- *Foro: Transversalidad de Género en las Políticas públicas. Retos y desafíos*, Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Comisión de Equidad y Género, INMUJERES-DF.
- CASTRO, Carmen, *Introducción al Enfoque integrado o Mainstreaming de Género. Guía básica*, Likadi, Instituto Andaluz de la Mujer, 2003.
- DE BARBIERI, Teresita, *Movimientos feministas*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1986.
- FACIO, Alda y Lorena Fries eds., *Género y Derecho*, Santiago de Chile, Ediciones LOM, 1999.
- GÓMEZ, Rosa, *La igualdad de género como factor de calidad. Manual de gestión*, Likadi, Instituto Andaluz de la Mujer.
- INCHÁUSTEGUI, Teresa y Yamileth Ugalde, *Materiales y Herramientas Conceptuales para la Transversalidad de Género*, Instituto de las Mujeres del Distrito Federal, 2005.
- KABEER, Naila, *Realidades trastocadas. Las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo*, Ed. Paidós y PUEG, México, 1998.
- KANJI, Nazneen, *Mind the Gap. Mainstreaming gender and participation in development*, IIED, IDS, London, 2003.
- LAGARDE, Marcela, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Ed. Madrid, Horas y horas, 1996.
- LAMAS, Marta; comp., *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, PUEG, UNAM, México, 1996.
- MAXINE, Molyneux, *Movimientos de mujeres en América Latina. Estudio teórico comparado*, Colección Feminismos, Ediciones Cátedra, España, 2003.
- PÉREZ, Lucía, et al, *Bases para la Elaboración de Presupuestos con Perspectiva de Género en Entidades Locales. La visión de género en la programación del gasto público*, Gender Budgeting, Unión Europea. 2008.
 - PÉREZ et al, *Manual de Descentralización de los Recursos Etiquetados para Mujeres*, Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C. México, 2004.
 - PÉREZ y Rangel, *Guía para la formulación de presupuestos públicos con enfoque de género en el sector salud*, Contigo es posible, SSA, FUNDAR, Fondo Nacional de Mujeres y Políticas de Población, Equidad de Género: Ciudadanía, Trabajo y Familia AC, UNIFEM, México, 2004.
 - PÉREZ et al, *Nueva guía para elaborar presupuestos municipales con enfoque de equidad de género*, Equidad de Género, Ciudadanía, Trabajo y Familia AC, México, 2005.
 - PÉREZ, Nallely, *Políticas de gasto público y equidad de género. El caso en México, "Políticas fiscales y género: estudios de caso México" y Centro América*, REPEM / IFC (Red de Educación

Popular Entre Mujeres de América Latina y el Caribe / Iniciativa Feminista de Cartagena, Montevideo – Uruguay, 2008.

- MARTÍNEZ, Sabaté et al, *Mujeres, espacio y sociedad. Hacia una geografía del género*, Ed. Síntesis, Madrid, 1995.
- REYES, Emilia, "Género y Desarrollo", *Entre el Estado, el mercado y la sociedad civil: las instituciones en el debate del desarrollo*, coordinado por la Dra. Alejandra Salas-Porras, Ed. Gernika, 2005.
- REYES, Fátima. "El enfoque de género y la reforma del servicio civil nicaragüense", *Reducción de la Pobreza, Gobernabilidad Democrática y Equidad de Género*, Tomo I, edit. Proyecto de Promoción de Políticas de Género, GTZ, Managua, 2003.

HEMEROGRAFÍA

- "Country focus: The Mexico city GRB initiative, Interview with Lucia Perez Fragoso, Equidad de Género", *Gender Responsive Budgeting*, UNIFEM, Newsletter issue 3, March 2009.
- DE BARBIERI, Teresita, "Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica", *Revista Interamericana de Sociología*, N° 2, Año VI, 1992, pp. 147-178.
- MOSER, Caroline, "Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs" *World Development*, Vol. 17, No. 11, November, pp. 1799-1825, 1989.
- REYES y Andrea Medina, (2007) "Reafirmando las acciones afirmativas", *DFENSOR*, Órgano oficial de difusión de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF). Número 12, 2007.
<http://www.cd hdf.org.mx/index.php?id=dfedic07EmiliAndrea>

FUENTES DOCUMENTALES

- *Estrategias para la Dirección de Educación y Capacitación*, presentación power point elaborada por la DEC, SLP, 2008.
- FACIO, Alda, "La igualdad substantiva, un paradigma emergente en la ciencia jurídica". Conferencia transcrita por la autora.
- *Informe estadístico (2005) de la Dirección General de Quejas y Orientación*, en Internet.
- *Institucionalización de la Perspectiva de Equidad de Género en la CDHDF. Diagnóstico General*, Equidad de Género, 2004.
- *Ley de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal*.
- *Manual general de organización*, CDHDF.
- Memoria Seminario – Taller, *Género y Derechos Humanos*, Equipo Directivo de la CDHDF. Mayo de 2003 (CD interactivo).
- *Primera Visitaduría. Proyecto de Equidad y Género*, presentación power point elaborada por la PV, SLP, 2008.
- *Trabajos a realizar por parte de la Dirección Administrativa como apoyo al Proyecto de Equidad de Género*, presentación power point elaborada por la DA, SLP, 2008.

ero

igualdad

Género

equidad

no discrim

discriminación

equidad

enibilidad

transver

transversalización

sostenib

Lucía Clarisa Pérez Fragoso

Maestra y Licenciada en Economía. Especialista en temas de política fiscal con perspectiva de equidad de género. Desde 10 años trabaja en Equidad de Género A.C., coordinando el Área de Presupuestos públicos con perspectiva de género.

Luisa Emilia Reyes Zúñiga

Maestra y Licenciada en Estudios en Relaciones Internacionales. Especializada en temas de género y desarrollo. Ha sido consultora para organismos internacionales y diversas instancias nacionales. Es colaboradora de Equidad de Género A.C., en el Área de Presupuestos públicos con perspectiva de género.

género

La transversalización de la perspectiva de equidad de género es una estrategia multidimensional para erradicar la discriminación, revertir sus efectos y, en última instancia, alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres. A pesar de ser un concepto teórico vigente, existen pocos recuentos de experiencias en las que se haya operativizado. En este libro, Equidad de Género, Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C., organización no gubernamental que promueve los derechos de las mujeres y la igualdad de género, presenta una metodología sobre esta estrategia y el recuento de dos experiencias en organismos públicos autónomos de derechos humanos. Ambas, una en la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, la otra en la Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí, dan cuenta del impulso institucional a un proceso de largo plazo con espíritu igualitario.

La transversalización de esta perspectiva está enmarcada en un Estado de derecho democrático e incluyente, que requiere de mecanismos para acelerar el logro de una meta: una sociedad en donde todas las personas ejerzan plenamente sus derechos humanos. Entre los mecanismos se encuentran: la promoción de nuevas formas de pensar la vida institucional; el fortalecimiento del proceso de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas; el ejercicio eficiente de los recursos institucionales con la herramienta de presupuestos con perspectiva de equidad de género; la multiplicación de sinergias; acciones para garantizar la progresividad y la sostenibilidad de los procesos; entre otros. Este libro pretende contribuir a la formulación de propuestas para la erradicación de las desigualdades entre mujeres y hombres, con la esperanza de alcanzar esa meta común.