

As of 1 January 2011:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## MANUAL DE CREACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE LA MUJER

**giz**



**ISDEMU**  
Instituto Salvadoreño  
para el Desarrollo de la Mujer



**funde**  
Fundación Nacional  
para el Desarrollo

**COLECTIVA FEMINISTA**  
para el Desarrollo Local

**EUSKAL FONDOA**

POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPALES PARA LA  
EQUIDAD DE GÉNERO

DISEÑO Y COORDINACIÓN DE TALLERES  
Y PROCESO DE ELABORACIÓN:

Morena Herrera

ELABORACIÓN:

Morena Herrera y Daniela Fonkatz

EQUIPO INTER INSTITUCIONAL  
DE COORDINACIÓN DEL PROCESO:

- ANDRYAS: Doris Nieto
- Colectiva Feminista para el Desarrollo Local:  
Morena Herrera
- ISDEMU: Ana Dolores Cuellar
- FUNDE: Edith del Cid
- GIZ: Mario López

APOYO EN ELABORACIÓN DE MEMORIAS  
Y FACILITACIÓN DE TALLERES :

Alina Menjívar y Clara Dachs

## PRESENTACIÓN

La transformación de la gestión municipal encaminada a convertirla en herramienta de política pública para la disminución de desigualdades entre mujeres y hombres, requiere de múltiples compromisos por parte de diversos actores institucionales y actoras asociativas.

En cumplimiento a esos compromisos, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer – ISDEMU -, la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, la Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas – ANDRYAS -, la Fundación Nacional para el Desarrollo – FUNDE – y la Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ – PROMUDE GIZ - han realizado un proceso de construcción participativa del presente manual para las Unidades Municipales de la Mujer y para la incorporación de la equidad de género en la gestión municipal, en el que se han involucrado activamente diversas personas provenientes de espacios relacionados con éste propósito.

Estas instituciones y organizaciones, conscientes de la urgencia de contar con herramientas que orienten este proceso, y de la necesidad de aportar insumos conceptuales y prácticos, tomamos la decisión de conjuntar esfuerzos para realizar un proceso conjunto, que permitiera contar con mayores niveles de consenso y posibilidades de llegar a las 262 municipalidades de nuestro país.

La incorporación de la equidad de género en la actuación pública del Estado salvadoreño es un compromiso de reciente reconocimiento y aplicación, y se enmarca en los principios y compromisos que la VI Conferencia Mundial de la Mujer de las Naciones Unidas estableció para todos los Estados. La aplicación de esta perspectiva en la gestión municipal en nuestro país es aún más reciente, convirtiéndose en competencia municipal de obligado cumplimiento, con la reforma al Código Municipal en el 2006.

Hace poco más de una década los primeros instrumentos municipales para la equidad de género, han sido aprobados por Gobiernos Municipales que asumieron el reto de iniciar procesos de transformación en sus municipios.

El presente manual es el resultado de la revisión crítica y las reflexiones de estas experiencias, así como de los aprendizajes en intercambios y conocimientos de experiencias similares en otros países.

Agradecemos a todas las personas<sup>1</sup>, instituciones y organizaciones que participaron en la realización del proceso de elaboración de esta herramienta, que esperamos sea de utilidad a las municipalidades salvadoreñas que enfrentan el desafío de transformar en clave de género, sus políticas, planes y servicios municipales para la superación de desigualdades entre mujeres y hombres en sus municipios.

---

INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL  
DESARROLLO DE LA MUJER, ISDEMU

COLECTIVA FEMINISTA PARA EL DESARROLLO  
LOCAL ASOCIACIÓN NACIONAL DE  
REGIDORAS, SINDICAS Y ALCALDESAS,  
ANDRYAS

FUNDACIÓN NACIONAL  
PARA EL DESARROLLO,  
FUNDE

COOPERACIÓN ALEMANA PARA  
EL DESARROLLO, GIZ

FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL PARA  
EL DESARROLLO LOCAL, FISDL

---

<sup>1</sup> En apartado final se incluye lista de personas y referencias institucionales que participaron activamente en la elaboración del presente manual.



Por más  
mujeres en  
la política

AS JUNTAS

# >> 1. INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente manual está dirigido a todas las personas, organizaciones e instituciones interesadas e involucradas en la incorporación de la perspectiva y el enfoque de equidad de género en procesos de planificación, diseño de políticas y servicios, así como la ejecución de programas y acciones enmarcadas en la gestión pública municipal, para que contribuyan a la disminución y superación de las desigualdades entre mujeres y hombres en las distintas localidades salvadoreñas.

Su propósito es facilitar herramientas que orienten la aplicación práctica de las políticas públicas encaminadas a la igualdad entre mujeres y hombres desde el ámbito municipal, teniendo presente la importancia que la gobernabilidad municipal juega en los procesos de desarrollo local y en la construcción de formas de convivencia basadas en el respeto y el ejercicio derechos de todas las personas. En última instancia se aspira a contribuir al ejercicio de la ciudadanía, en especial de las mujeres, que han estado históricamente marginadas y discriminadas.

Las inequidades y desigualdades entre mujeres y hombres constituyen un obstáculo para el desarrollo de nuestras localidades y del país, limitan la participación femenina, disminuyendo las capacidades de las mujeres y las potencialidades de su aporte en la solución de problemas que les afectan directamente, así como ante problemáticas más amplias de los municipios. Estas desigualdades se expresan en diferentes ámbitos de la vida económica, social, política y cultural.

En los municipios es cada vez más evidente la necesidad de involucrar de forma activa a mujeres y hombres en la solución de los problemas de sus localidades. Las mujeres, especialmente las organizadas, expresan con mayor claridad sus expectativas y demandas a ser consideradas como actoras y tratadas de forma prioritaria en las propuestas de desarrollo y en las políticas de sus municipios, que den respuesta a sus necesidades. Este manual pretende contribuir al desarrollo de capacidades, aportando elementos teóricos y prácticos para la implementación de las políticas de género, en

particular para el cumplimiento del Artículo 4 del Código Municipal, con la incorporación de la competencia No. 29.

Uno de los propósitos específicos ha sido la definición de roles, líneas de funcionamiento de los diferentes mecanismos para la equidad de género y la promoción de los derechos humanos de las mujeres en la gestión de las municipalidades. De tal manera que sin pretender homogenizar las respuestas institucionales, las Alcaldías salvadoreñas cuenten con una herramienta que sirva para iniciar los procesos de aplicación de la equidad de género y diversificar sus medidas en el cumplimiento de sus compromisos con estas políticas y su responsabilidad pública.

Es frecuente que una vez logrado el avance de las voluntades políticas para que se incorpore la equidad de género, los desafíos se ubican en el terreno de la aplicación normativa y práctica. Las interrogantes que surgen se relacionan con la necesidad de encontrar y crear respuestas adecuadas para su aplicación práctica en diferentes modalidades de la gestión. ¿Qué significa la institucionalización de la equidad de género?, ¿Qué significado tiene esta nueva competencia?, ¿por donde empezar?, ¿Qué tipo de información necesitamos para tomar decisiones acertadas?, ¿Dónde y como obtenemos esta información, como la recopilamos, sistematizamos y analizamos?, ¿Cómo orientar a las nuevas entidades de género que hemos creado?, ¿Qué papel deben y pueden asumir ante las otras dependencias municipales?, ¿Cómo podemos diseñar, aplicar, dar seguimiento y evaluar programas y proyectos de desarrollo municipal con un enfoque de equidad de género?, ¿Qué tipo de acciones pueden tener mayor impacto en la disminución de desigualdades entre mujeres y hombres?

Si bien las soluciones a estas cuestiones, son un asunto que la experiencia emprendida en cada localidad irá dando respuesta, el presente manual ofrece un conjunto de alternativas y sugerencias, para que los diferentes actores y actoras de los municipios, cuenten con elementos argumentativos e indicativos que les faciliten el impulso de procesos de institucionalización de la equidad de género en las municipalidades.

Este manual incluye orientaciones hacia las nuevas entidades municipales creadas para la aplicación de la equidad de género (Unidades Municipales de la Mujer ó Unidades Municipales para la Equidad de Género), así como hacia otras instancias municipales tanto a nivel de autoridades políticas como técnicas. Asimismo, incluye medidas y sugerencias plausibles a seguir por instituciones del gobierno central que intervienen en los territorios, y cuyas misiones institucionales abarcan el fortalecimiento de capacidades municipales, así como la aplicación de la equidad de género. Un campo prioritario en este sentido lo ocupa la estrategia de territorialización de la Política Nacional de la Mujer impulsada por el ISDEMU en la presente administración.

El manual esta estructurado en 8 capítulos, los tres primeros están dedicados a ubicar el avance histórico de las políticas de igualdad, tanto a nivel internacional, nacional y local; el marco político conceptual y la evolución de la definición de las políticas de género, así como el contexto político en el que se inscribe esta nueva mirada a la gestión pública territorial. En estos apartados se desarrollan los elementos argumentativos que estipulan la necesidad de la aplicación de estas políticas públicas, con el fin de ofrecer una justificación y argumentación adecuada, para la toma de decisiones y asegurar las voluntades políticas que estos procesos requieren.

Los cuatro capítulos siguientes, de orden más práctico, incluyen orientaciones para la creación de las UMM ó UMEG, ubicando posibilidades para las diferentes escalas municipales; lineamientos para los procesos de institucionalización de la equidad de género al interior de las municipalidades; propuestas metodológicas para la construcción de alianzas con diferentes actores y actoras de las localidades, y los pasos para la creación de políticas municipales para la equidad de género. Teniendo presente la especificidad y particularidad de cada escenario territorial, que requerirá cuidadosas adecuaciones de las orientaciones planteadas, se ofrecen herramientas cuya aplicación práctica arrojará nuevos aprendizajes.

## INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
1. GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL, NECESIDAD DE NUEVAS MIRADAS .....	9
1.1. La Equidad de Género en la Innovación y Nuevo Rol de las Municipalidades.....	10
1.2. La Equidad de Género en el Desarrollo Local: Nuevas Maneras de Ver los Territorios.....	10
1.3. La Gobernabilidad Democrática y la Participación Ciudadana.....	12
1.4. Mirar los Territorios: Reconocer las Brechas de Desigualdad de Género.....	14
2. INSTITUCIONALIDAD MUNICIPAL, UN CAMPO PARA CONSTRUIR LA APLICACIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO.....	16
2.1. Autoridades Municipales: Comprendiendo y Asumiendo la Competencia No. 29.....	17
2.2. Sensibilización, Formación, Información y Desarrollo de Capacidades para la Equidad de Género en Jefaturas, Personal Administrativo, Técnico y de Campo.....	18
2.3. Cultura Organizacional: Trabajando las Condicionantes Institucionales, Políticos y Técnicos de las Políticas de Género.....	19
2.4. Institucionalidad y Recursos: Midiendo Compromisos.....	21
3. LAS UNIDADES MUNICIPALES DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO: ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA SU CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN.....	23
3.1. Los Mecanismos Municipales para la Equidad de Género.....	24
3.2. Sus Objetivos y Funciones.....	24
3.3. Su Nombre.....	27
3.4. Sus Articulaciones.....	27
3.5. Su Ubicación en el Organigrama Institucional.....	28
3.6. Sus Recursos.....	28
3.7. Su Perfil.....	29
3.8. Su Sostenibilidad.....	30
3.9. Sus Instrumentos.....	31
3.10. Sus Cargas de Trabajo.....	31
3.11. Su Ubicación y Equipo de Trabajo.....	32
3.12. Sus Complejidades y Desafíos.....	39
3.13. Unidades Intermunicipales de la Mujer.....	39



4. HACIENDO SINERGIAS: ARTICULACIÓN DE ACTORES/AS POR LA IGUALDAD.....	42
4.1. Identificando Actores.....	43
4.2. Actores Relevantes a Tener en Cuenta.....	44
4.3. Tres Articulaciones Claves: ISDEMU, Instituciones Públicas Vinculadas al Fortalecimiento Municipal y Organizaciones de Mujeres y Feministas.....	47
4.3.1. Vínculo entre las UMM/UMEG y el ISDEMU.....	47
4.3.2. Vínculo entre las UMM/UMEG y las Instituciones Públicas Dedicadas al fortalecimiento municipal: FISDL, ISDEM y CC.....	47
4.3.3. Vínculo entre las UMM/UMEG y el Movimiento de Mujeres y Feminista.....	48
4.3.4. Vínculo entre las UMM/UMEG y las Mujeres Concejales.....	49
5. PARTICIPANTES EN TALLERES PARA LA ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL DE CREACIÓN FUNCIONAMIENTO DE LA UMM.....	51
6. ANEXOS.....	53



# GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL, NECESIDAD DE NUEVAS MIRADAS



## 1. GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL, NECESIDAD DE NUEVAS MIRADAS

En los últimos tiempos, la exigencia de responder de forma eficaz a las necesidades y demandas para el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de la población por parte de las administraciones públicas, ha tenido como resultado la creciente importancia de la gestión pública territorial, donde los Gobiernos Municipales, sin ser los únicos responsables, juegan un papel primordial. El presente capítulo está dedicado a reflexionar y aportar elementos que permitan fundamentar, el papel que juega la inclusión de la equidad de género, para que este viraje hacia la gestión pública local, se aproxime mejor a los resultados esperados.

### 1.1. La Equidad de Género en la Innovación y Nuevo Rol de las Municipalidades

Uno de los rasgos que caracteriza el nuevo papel que las municipalidades están llamadas a asumir, es su disposición y capacidad de innovar las tradicionales políticas y prestación de servicios públicos. Esto no significa abandonar las competencias tradicionales asignadas por ley a las Alcaldías, sino transformarlas y combinarlas con el diseño y aplicación de nuevas respuestas a las demandas de la ciudadanía.

Los procesos de innovación democrática en las municipalidades, de acuerdo a Jordi Borja y Manuel Castell, obedecen a tres tipos de desafíos distintos: el de la participación ciudadana, el de la cooperación social y el de la integración de las políticas urbanas<sup>2</sup>. Se trata de nuevas obligaciones que emergen ante las municipalidades, ya sea por la creación de nuevas competencias de carácter legal y formalmente establecidas, o por nuevas formas de ejercer la gobernabilidad que las municipalidades asumen, ante las nuevas demandas y expectativas de la ciudadanía.

De acuerdo a estos autores, la innovación puede considerarse como un proceso de desarrollo de las políticas públicas, “que remite a la forma como fueron concebidas; a las diferentes etapas y mecanismos que llevaron a ello y a su articulación en un movimiento no lineal o por etapas”<sup>3</sup>, y también puede identificarse como producto, es decir, como el resultado de un determinado proceso que genera un bien, un servicio o a la creación de un procedimiento innovador.

En este contexto, las políticas para la equidad de género constituyen una de las demandas que las organizaciones de mujeres impulsan, al mismo tiempo que colaboran activamente para su gestación y aplicación en los espacios municipales. Demanda y colaboración social no presentan fronteras claramente definidas, pues en numerosas ocasiones, han sido las propias organizaciones de mujeres y feministas, las que, con el afán de hacer espacio a su demanda, combinan su incidencia política, con niveles de colaboración con su gobierno local, a fin de que éste, pueda asumir la aplicación de las nuevas políticas para la equidad de género. Esta nueva manera de hacer e implementar las políticas públicas municipales, podría responder a la innovación como proceso. También una política que sea el resultado de la colaboración entre instancias gubernamentales o estatales de diferente nivel.

La prestación de nuevos servicios, la implementación de programas de acción positiva a favor del ejercicio de derechos de las mujeres en cualquier dependencia municipal, o la institucionalización de reglamentos hacia lo interno de las municipalidades para la aplicación de la equidad de género, pueden considerarse productos o resultados innovadores en este campo.

Ciertamente las municipalidades enfrentan numerosas demandas de innovación en diversos campos en que la percepción de la ciudadanía considera que deben dar respuesta, o a través del establecimiento de nuevas leyes y políticas que les asignan responsabilidades. Uno de los desafíos más novedosos en este campo, es tener que integrar e institucionalizar, de forma central y no marginal, las políticas públicas para la equidad de género.

### 1.2. La Equidad de Género en el Desarrollo Local: Nuevas Maneras de ver los Territorios

Los Concejos Municipales tienen el desafío de propiciar el mejoramiento de la vida de las poblaciones para las cuales gobiernan, en la medida que asumen un papel de liderazgo se ven empeñados en la búsqueda de alternativas para emprender procesos de desarrollo local sostenido.

La urgencia de encontrar caminos para el desarrollo de nuestras localidades ha obligado a mirar de nuevas maneras los territorios, como espacios donde vivimos y convivimos,

<sup>2</sup> Massolo, Alejandra (2003) "Políticas públicas locales de género. Una innovación en la gestión municipal", El municipio, un reto para la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, Instituto Nacional de la Mujer, México DF, pag 22

<sup>3</sup> Borja, Jordi. La innovación en la gestión local. [http://www.aeeap.org.ar/ponencias/congreso5/ponencias\\_completas/FOGEL%20-%20SEILER%20INNOVACION%20EN%20LA%20GESTION%20LOCAL%20UN%20ACERCAMIENTO%20TEORICO.doc](http://www.aeeap.org.ar/ponencias/congreso5/ponencias_completas/FOGEL%20-%20SEILER%20INNOVACION%20EN%20LA%20GESTION%20LOCAL%20UN%20ACERCAMIENTO%20TEORICO.doc)

donde se expresa el conjunto de sistemas sociales, culturales, económicas, infraestructurales, institucionales y políticos. Como lugares con historia, con patrimonios tangibles e intangibles que generan identidades, valores y sentidos de pertenencia.

El desarrollo local como proceso principalmente endógeno, es decir un proceso impulsado a partir de los recursos humanos y materiales propios de cada localidad, requiere de la participación de diferentes actores y actoras de un territorio, reconociendo y aprendiendo a negociar y a que se expresen los diversos intereses y expectativas de las personas, organizaciones, empresas e instituciones de la sociedad local.

La histórica discriminación de las mujeres ha determinado su marginalidad en los procesos de toma de decisiones y en la construcción de proyectos colectivos. Esto también ha significado una falta de reconocimiento, y aprovechamiento de sus aportes e intereses tanto en sus familias, comunidades y municipios. En este marco, la equidad de género y la intervención pública municipal orientada a propiciar el ejercicio de derechos y la participación de las mujeres, es una herramienta de enorme utilidad para facilitar que la población femenina, se convierta en protagonista y beneficiaria de los procesos de desarrollo de las localidades.

El desarrollo local implica necesariamente la disminución de las desigualdades entre mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la vida en los territorios. Por ello, uno de los aprendizajes básicos es tener en cuenta que cada decisión tiene impactos diferenciados de acuerdo al género de las personas, que no tenerlos presentes, reafirma las jerarquías y privilegios masculinos.

Aplicar el enfoque de género en la gestión municipal requiere la combinación creativa de dos ámbitos de conocimiento y actuación. El conocimiento y manejo de herramientas conceptuales y prácticas que fomenten la superación de desigualdades entre mujeres y hombres por razones de género; y el conocimiento y manejo de las competencias municipales.

Las competencias municipales deben ser entendidas como atribuciones, potestades, responsabilidades y capacidades de los Concejos Municipales para conocer y decidir sobre un asunto o campo de actuación territorial. Las competencias en el caso de las municipalidades, son compartidas y propias.

Las compartidas son aquellas responsabilidades en las que otras instituciones públicas de otros niveles del Estado también tienen responsabilidad. Las competencias propias son de exclusiva responsabilidad de los Gobiernos Municipales. En ambos tipos de competencia, las responsabilidades son de obligado cumplimiento, pero su desarrollo estará determinado por el tamaño, acceso a recursos y capacidad instalada de la municipalidad.

La equidad de género es una competencia compartida con otras entidades del Estado, una de ellas en ISDEMU. Para su aplicación en el nivel municipal es necesario desarrollar niveles de creatividad que permitan vincularla a otras competencias municipales, creando nuevos servicios públicos o innovando los existentes que incorporen criterios de género y medidas específicas que disminuyan las desigualdades de género y contribuyan al ejercicio de ciudadanía de las mujeres.

Es fundamental que en estos procesos se consideren las diferentes escalas municipales, tanto a nivel territorial como poblacional, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y las capacidades institucionales instaladas. Las variables de clasificación de las municipalidades también son un campo de cambios que debe ser considerado, pues implican en ciertos terrenos, mayor acceso o dificultades a recursos y posibilidades para las propias municipalidades.

Una visión amplia de los recursos locales se vuelve más que necesaria, que considere tanto los recursos humanos, infraestructurales, materiales y financieros de la municipalidad, al mismo tiempo que toma en cuenta las capacidades locales de la población y el tejido económico, organizativo, social, ambiental, político y cultural de la localidad.

La necesidad de aplicar las nuevas competencias en municipios pequeños, con baja densidad poblacional, escaso desarrollo productivo y pocos recursos institucionales, puede convertirse en una oportunidad para el establecimiento de acuerdos de asociatividad y colaboración intermunicipales.

La experiencia de diversos países y la salvadoreña muestran que, las mayores dificultades para la aplicación de la equidad de género como nueva competencia municipal, se encuentran en el terreno cognoscitivo, es decir en la comprensión de la importancia que tiene para el ejercicio de gobierno municipal y el desarrollo de las localidades, así como en el conocimiento de herramientas técnicas que posibiliten la incorporación de esta perspectiva.

Un segundo campo de dificultades, muy relacionado con el anterior, se concentra en la generación de voluntad política para la aplicación de medidas encaminadas a la equidad de género. Aunque en muy pocos casos la resistencia a incluir y asumir esta competencia se expresa frontalmente, muchas veces los discursos están alejados de la práctica de gobernar.

La ausencia de voluntad política real y compromiso para la aplicación de la equidad de género en la gestión municipal, se expresa de forma clara en el proceso de construcción y aprobación del presupuesto municipal. Este es uno de los parámetros fundamentales en el que las instituciones públicas definen sus prioridades.

Por lo anterior es necesario caminar en paralelo, para que en la medida que la mirada a los territorios incorpora la visualización de las brechas de desigualdad de género, se establezcan medidas correctivas concretas en diferentes campos, y éstas medidas deben ser acompañadas de asignación presupuestaria.

### 1.3. La Gobernabilidad Democrática y la Participación Ciudadana

El derecho a un gobierno de proximidad que propicie la participación de mujeres y hombres en la solución de problemas cotidianos, forma parte de las nuevas expectativas con que la ciudadanía mide y valora actualmente la calidad de sus gobiernos.

Un gobierno municipal que pretenda ser democrático, esta obligado a encontrar formas y canales para la participación ciudadana, que trasciendan la formalidad del voto o la consulta sin ningún tipo de seguimiento y ejercicio de contraloría social.

Para profundizar la democracia participativa y fortalecer a las organizaciones sociales, es necesario desarrollar nuevas relaciones entre quienes gobiernan y la ciudadanía, para contribuir a establecer diálogos que permitan llegar a acuerdos viables y soluciones concretas, que permitan involucrarse a los diferentes actoras y actores.

La incorporación de la equidad de género es factor que califica el carácter democrático de la gestión municipal. Esta perspectiva asegura que las necesidades y propuestas de las mujeres, sean tomadas en cuenta, en igual consideración e importancia que las de los hombres.

El ejercicio de gobernabilidad se expresa al menos en tres dimensiones que es necesario considerar:

- La toma de decisiones de obligado cumplimiento.
- La comunicación con la población para la cual se gobierna.
- La definición de presupuesto público y de políticas fiscales.

Una labor de seguimiento a la incorporación de la equidad de género en la gestión municipal, requiere la construcción de mecanismos de seguimiento de su aplicación en estos tres campos, donde es necesario evaluar tanto las medidas sustantivas, como la forma mediante la cual fueron adoptadas. Algunas ideas prácticas y preguntas para dar seguimiento en cada uno de los campos, son las siguientes:

---

#### Equidad de género en los procesos de toma de decisiones

- ¿Cómo participan mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones en cada nivel?
  - ¿Cómo están representadas las mujeres en los espacios de toma de decisiones?
  - ¿Qué propuestas fueron presentadas por las organizaciones de mujeres o por las mujeres del municipio?
-

- ¿Cuáles y cuantas de las propuestas presentadas por las organizaciones de mujeres o por las mujeres del municipio fueron asumidas como acuerdos?
- ¿Qué tipo de propuestas han presentado las organizaciones de mujeres o por las mujeres del municipio...
  - Incluye sólo a las mujeres?
  - Responde a necesidades de la comunidad?
  - Incluye aspectos relacionados con la disminución de brechas de desigualdad entre mujeres y hombres?

#### Equidad de género en las comunicaciones del gobierno municipal

- ¿Cómo se dirige el Alcalde o Alcaldesa a la población del municipio? ¿Qué medios posee la municipalidad para establecer comunicación permanente? ¿utiliza esos medios para generar una opinión pública favorable para la igualdad entre mujeres y hombres?
- ¿Cómo se comunican los Acuerdos Municipales a la población y a las organizaciones sociales del municipio? ¿cuentan con un mecanismo periódico para comunicar acuerdos? ¿cuántos acuerdos relacionados con la equidad de género y los derechos de las mujeres se han comunicado en cada trimestre?

- ¿En las comunicaciones gráficas (carteles, afiches, boletines, etc.) que imágenes de mujeres y hombres se promueven? ¿se superan o se refuerzan estereotipos sexistas? ¿se incluye algún tipo de comentario que refuerza las ideas sexistas o se promueven valores democráticos encaminados a la igualdad entre mujeres y hombres?

#### Equidad de género en el presupuesto y política fiscal municipal

- ¿Se ha realizado un análisis de género del presupuesto municipal?
- ¿Existe una partida presupuestaria específica para la política de género?
- ¿Existe una partida presupuestaria específica para las acciones afirmativas que promueven los derechos de las mujeres?
- ¿Cuál es la fuente de financiamiento de esas partidas presupuestarias?
- ¿proviene de recursos propios?
- ¿proviene sólo de recursos de cooperación externa?
- ¿Existe algún acuerdo de cooperación municipal que incluya la asignación de recursos a programas y acciones para la equidad de género y la promoción de derechos de las mujeres?



- 
- ¿Existe algún programa de co-gestión entre otra organización o institución y la municipalidad que este orientado a la equidad de género y promoción de derechos de las mujeres y que involucre recursos públicos municipales?
  - ¿Existe algún tipo de medida de carácter fiscal que este orientada a favorecer a la población con mayores desventajas en el municipio? ¿Cuánta de esa población en situación de desventaja son mujeres?
- 

#### 1.4. Mirar los Territorios: Reconocer las Brechas de Desigualdad de Género

La elaboración de un plan o una propuesta de desarrollo local requiere procesos participativos que incluyan nuevas maneras de mirar y analizar la situación de la población en las localidades o municipios. Una intervención municipal eficaz será aquella que está orientada por los intereses, necesidades y problemas reales de los diferentes sectores, actores y actoras sociales del municipio.

Para lograr una intervención territorial eficaz es preciso conocer en profundidad las dinámicas del territorio, sus principales problemas y los recursos con los que cuenta, como se dijo anteriormente, con una visión amplia de los recursos. Conocer las amenazas y las oportunidades que tiene la localidad para enfrentar los problemas, para ello un ejercicio útil es el FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Las desigualdades entre mujeres y hombres por razones de género siempre han existido, no obstante no han sido percibidas como problemas sociales y menos como obstáculos para el desarrollo de las localidades. Por ello, un paso para emprender un proceso de planificación para el desarrollo territorial es incluir entre los datos y problemas relevantes, las dimensiones que tienen las desigualdades entre mujeres y hombres en diferentes ámbitos de la vida del municipio.

La mejor alternativa es incluir la dimensión de equidad de género en cada ámbito de análisis, teniendo en cuenta como afecta una determinada situación a las mujeres y a los hombres del municipio. Esto quiere decir que se hace un análisis de impacto diferenciado por género.

Cuando no es posible hacer este análisis de forma integral de todos los problemas del municipio, otra forma alternativa puede ser la realización de diagnósticos de género, que implica la identificación de brechas de desigualdad entre mujeres y hombres en los ámbitos principales de la vida de una localidad. Se trata de examinar la realidad, teniendo en consideración aquéllos aspectos que diferencian a mujeres y a hombres, pero que la sociedad convierte en factores de desigualdad, por la vía de procesos de interiorización, desvalorización, exclusión, marginación, discriminación, etc.

---

Las brechas de género miden los niveles en que se manifiestan las desigualdades entre mujeres y hombres. Son cuantitativas y cualitativas. Se refieren a las diferencias de condiciones y tratamiento que mujeres y hombres reciben en la sociedad en razón de su género.

Las brechas de género pueden identificarse en todos los ámbitos de la vida social, pues en todos persisten las desigualdades entre mujeres y hombres. Se pueden aplicar al acceso a los recursos, a los costos y beneficios derivados de una determinada intervención de desarrollo, al acceso a servicios y recursos, a la capacidad para generarlos y al control que ejercen sobre los mismos. Al uso del tiempo, al tipo de actividades que realizan, a la manera en que son reconocidos por lo que hacen y no hacen, a la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones, a los márgenes de decisión y autonomía que tienen sobre sus propias vidas, etc.

---

---

El análisis de género es un ejercicio político crítico porque detecta relaciones de poder entre mujeres y hombres. Identifica los factores que fortalecen las estructuras sociales jerárquicas que otorgan predominio y privilegios masculinos. Es una herramienta para diagnosticar las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres, las actividades específicas que realizan de acuerdo a su sexo y la valoración social y económica sobre esas actividades, las condiciones sociales en las que sus vidas transcurren, el acceso que tienen a los recursos, el control que ejercen sobre los distintos recursos, la manera en que participan en los procesos de toma de decisiones y los beneficios que obtienen de los procesos de desarrollo. También sirve para medir y comprender los grados de autonomía que las personas tienen para tomar y asumir sus propias decisiones, así como los niveles y ámbitos de dependencia, así como donde estos se producen y sus consecuencias.

Otra esfera que incluye el análisis de género es el papel de las instituciones públicas, tanto en su contribución a la superación de las desigualdades de género, como si su actuación contribuye a la persistencia de la exclusión de las mujeres. El papel de las instituciones en este sentido se analizará por acción y por omisión en el cumplimiento de sus responsabilidades y competencias.

---

**Fuente: Estrategia para el desarrollo socioeconómico local con enfoque de género, en el municipio de Suchitoto, El Salvador, 2009<sup>4</sup>.**

<sup>4</sup> Elaborada por la Concertación de Mujeres de Suchitoto, la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, la Alcaldía Municipal de Suchitoto y la participación de 46 organizaciones e instituciones presentes en el municipio de Suchitoto.





INSTITUCIONALIDAD MUNICIPAL,  
UN CAMPO PARA CONSTRUIR  
LA APLICACIÓN DE  
LA EQUIDAD DE GÉNERO

## 2. INSTITUCIONALIDAD MUNICIPAL, UN CAMPO PARA CONSTRUIR LA APLICACIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

Para la incorporación de la equidad de género en la gestión municipal son necesarias políticas, planes, programas, recursos, mecanismos, herramientas prácticas y metodológicas, pero sobre todo requiere un decidido respaldo institucional.

El alcance de compromisos y apoyo institucional es el resultado de procesos de conocimiento y comprensión de las autoridades municipales sobre la importancia de la equidad de género, de apertura y desarrollo de capacidades del personal técnico para la aplicación en su trabajo, de asignación de recursos, de creación de procedimientos e instancias encargadas de asesorar internamente los procesos, etc.

---

La construcción de institucionalidad interna para la equidad de género en las municipalidades es una responsabilidad de toda la municipalidad y no sólo de la Unidad Municipal de la Mujer o Unidad de Género.



Pero la coordinadora de esta Unidad debe tener claro que una de sus primeros desafíos es promover que este proceso se lleve adelante.

---

La experiencia de diversas localidades e instituciones muestra que lograr compromisos con la equidad de género en todos los niveles y ámbitos de una institución pública no es fácil, requiere un trabajo dedicado y adecuadamente gestionado, con el fin de alcanzar respaldos óptimos y sostenidos. En este capítulo se aportan ideas para sustentar el debate acerca de la necesidad de trabajar en la construcción de institucionalidad de género al interior de las municipalidades, y algunos elementos prácticos que apoyen su implementación.

### 2.1. Autoridades Municipales: Comprendiendo y Asumiendo la Competencia No. 29

Un paso fundamental en la incorporación de la equidad de género es lograr que las autoridades municipales comprendan a profundidad la nueva competencia municipal. Este proceso significa que la aplicación de esta perspectiva cuestiona y cambia muchos de los supuestos que han guiado la intervención política de las municipalidades, significa también transformar los marcos interpretativos de problemas que antes no se han considerado.

La equidad de género es una propuesta que implica transformar las relaciones de poder entre mujeres y hombres y también transformar las formas en que se ha ejercido el poder desde las instituciones, aplicar la autoridad política para impulsar estos cambios de actitudes, de políticas y de prioridades en la gestión pública. Las herramientas básicas para lograr este paso son la sensibilización y la formación, que debe diseñarse de forma específica para los diferentes niveles e instancias de toma de decisiones al interior de las municipalidades.

---

#### Concejos Municipales:

Integrados por el Alcalde o Alcaldesa, la Sindicatura, con un número de Regidurías propietarias y suplentes de acuerdo a la escala municipal, es la instancia a la que prioritariamente se debe comprometer con esta perspectiva.

#### Comisión de Género del Concejo Municipal:

Si bien forma parte del Concejo, es importante que esta Comisión esté claramente conformada, que cuente con un plan de trabajo y con herramientas políticas para presentar propuestas al Concejo Municipal.

#### Concejales:

Las mujeres que integran el Concejo Municipal son en muchos casos aliadas o las principales impulsoras de estos procesos, es necesario dotarles de argumentos y apoyar su labor de incidencia en el Concejo Municipal.

---

De estos tres espacios que conforman las autoridades municipales electas es fundamental que la comprensión y la claridad sobre la equidad de género se traduzcan en decisiones claras y transmitidas a los niveles intermedios, gerencias y jefaturas, personal administrativo.

---

Comprensión de la competencia, registro, transmisión y creación de espacios para las decisiones en los niveles políticos intermedios:  
Secretaría y Tesorería Municipal

---

En la dinámica municipal salvadoreña existen dos posiciones que son asumidas a partir de una elección de segundo grado, es decir que son electas por el Concejo Municipal, se trata de la Secretaría Municipal y la Tesorería Municipal. Su elección esta regulada en el Código Municipal, y suele ser uno de los primeros actos de gobierno al inicio de los períodos municipales. Es frecuente la confusión sobre la naturaleza y el carácter de estos dos puestos de trabajo, pues se consideran meramente técnicos, ignorando el papel político que juegan en el apoyo a los procesos de gestión y gobernabilidad municipal.

La **Secretaría Municipal**, se encarga del registro de todos los Acuerdos Municipales, esta presente por mandato de Ley, en todas las sesiones del Concejo Municipal y generalmente se encarga de la elaboración de Actas de las Sesiones. Una de las dificultades enfrentadas en muchas Alcaldías, es que los debates y acuerdos no quedan claramente registrados en las Actas del Concejo, sobre todo de aquéllos aspectos que la persona que registra los debates y acuerdos no comprende. Por ello, es importante sensibilizar, formar e informar a la persona que asume esta responsabilidad en la municipalidad, y al personal que le apoya en caso que disponga de un equipo de trabajo. Además, se sugiere que una vez se haya realizado una sesión del Concejo Municipal donde se haya abordado aspectos de género, se proceda a revisar y apoyar para que una síntesis de los debates y los acuerdos queden debidamente registrados.

Cabe resaltar que en muchas Alcaldías salvadoreñas (sobre todo pequeñas), debido al constante cambio de partidos políticos y de personas al frente de los gobiernos municipales, es bastante común que la persona que asume la responsabilidad de la Secretaría Municipal, sea quien tiene la memoria histórica institucional. De allí que las Secretarías Municipales son puestos claves para los procesos de cambio institucional y la puesta en marcha de las políticas de género.

La **Tesorería Municipal**, como su nombre lo indica, sus funciones están relacionadas con la administración y resguardo de los recursos y patrimonio municipal, vela por la adecuada aplicación de los presupuestos municipales. En tal sentido, si bien no es la instancia que aprueba el Presupuesto Municipal, pues ésta es competencia del Concejo Municipal, la Tesorería tiene valiosa información acerca de la situación financiera de la municipalidad, y sobre la aplicación de las diferentes partidas presupuestarias. Es importante lograr que la persona que asume esta responsabilidad cuente con elementos que le permitan comprender y aplicar la equidad de género, ya que su influencia puede facilitar la construcción de presupuestos municipales sensibles al género.

Esta es una de las instancias a las cuales dedicar atención prioritaria en la labor de contraloría ciudadana por parte de las organizaciones de mujeres, sobre todo en la observancia de aplicación de los recursos públicos,

## 2.2. Sensibilización, Formación, Información y Desarrollo de Capacidades para la Equidad de Género en Jefaturas, Personal Administrativo, Técnico y de Campo

Complementariamente a la labor de sensibilizar y el impulso de procesos de formación con las autoridades municipales, es fundamental desarrollar programas sistemáticos de formación sobre las inequidades de género, con todo el personal municipal a diferentes niveles y ámbitos.

El personal municipal aplica las decisiones adoptadas por el Concejo Municipal, pero de acuerdo a su nivel, también incide en las “maneras” de cumplir tales decisiones y políticas. Es decir, si comprende una política y comparte su ideario, lo más probable es que pese a las dificultades que pudieran enfrentar, buscaría la manera de aplicarla.

En este marco es importante ganar apertura para el establecimiento de nuevas pautas de trabajo en las diferentes dependencias municipales, adecuación de las estructuras y mecanismos de funcionamiento al interior de la municipalidad.

Los procesos de formación deben, además de ser continuos y sistemáticos, deben ser adaptados por niveles y especialidades. Se sugiere desarrollar módulos de formación común y módulos de profundización de acuerdo al nivel y especialización técnica o al ámbito de trabajo.

Las metodologías pueden ser diversas, pero se recomienda fuertemente procesos participativos que contribuyan a la vez a la sensibilización y formación del personal. Promover que éstos sean parte de la búsqueda de alternativas, reconocimiento y valorando el conocimiento que tienen de su localidad y sus funciones específicas, y brindándoles herramientas para que puedan mirar esta realidad desde la perspectiva de género. En el diseño de los procesos de formación, puede resultar muy útil aprovechar la riqueza de la categoría de género desde:

- Su dimensión descriptiva:  
Visibilizando las desigualdades entre hombres y mujeres en ámbitos relacionados al que hacer específico de cada dependencia municipal
- Su dimensión analítica:  
Buscando comprender las causas y consecuencias de esas desigualdades
- Su dimensión política:  
Buscando alternativas y propuesta de cambio desde el trabajo de cada unidad para contribuir a promover la equidad)

---

La aplicación de la Ley de la Carrera de Administración Pública Municipal es una buena oportunidad para aplicar criterios de equidad de género en diversos mecanismos y procedimientos de gestión de personal y en la evaluación del rendimiento del personal.

---

El personal técnico y de campo, suele ser el que se capacita de forma bastante exclusiva para el desempeño de sus funciones, no obstante, este personal constituye el principal y más cotidiano vínculo de la municipalidad con la ciudadanía. En tal sentido, es importante dedicar tiempo y recursos para la sensibilización y formación del personal técnico y de campo, trabajando desde el cambio de actitudes, hasta la forma y contenidos de su comunicación con las y los usuarios de servicios municipales.

---

La aplicación transversal de la equidad de género depende en última instancia de la combinación de factores políticos vinculados a la comprensión, voluntad, compromiso y respaldo de las autoridades municipales, con la comprensión, conocimiento, apertura y desarrollo de habilidades alcanzado en el nivel técnico gestor.

---

Los avances en los procesos de construcción de institucionalidad de género al interior de las municipalidades también se ven favorecidos en la medida en que las unidades especializadas logran establecer alianzas con personal de otras unidades, desarrollando niveles de colaboración e intercambio en los procesos de aplicación técnica.

### 2.3. Cultura Organizacional: Trabajando las Condicionantes Institucionales, Políticos y Técnicos de las Políticas de Género





Como se ha planteado anteriormente, la construcción de institucionalidad interna para la equidad de género en las municipalidades, es un proceso que necesita ser trabajado y orientado en diferentes planos y niveles. Uno de ellos es la cultura organizacional “Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la firmeza de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.”<sup>5</sup>

Las desigualdades entre mujeres y hombres han formado parte de la forma de pensar cotidiana de las personas, y su cuestionamiento implica trastocar esas creencias y valores. Si la equidad de géneros es concebida únicamente como un aspecto político y técnico, es muy difícil medir el grado de involucramiento y los cambios en las relaciones entre las personas de la municipalidad.

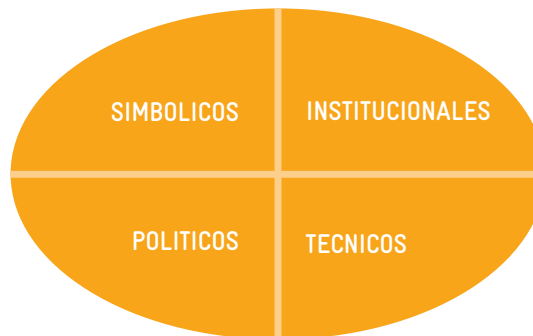
La cohesión interna y la identificación con los objetivos de la gestión pública se vinculan a la cultura organizacional de toda institución, por ello, es importante que desde los niveles políticos y las instancias especializadas de la municipalidad que impulsan procesos de equidad de género, se realicen esfuerzos por transformar los núcleos de identidad que refuerzan resistencias al cambio.

Las propuestas para promover los derechos de las mujeres desde instancias del Estado, en el sentido de que se responsabilicen de superar los mecanismos que generan desigualdades sociales de género y de favorecer la autonomía y libertad de las mujeres, redistribuyendo de manera más justa las oportunidades y recursos entre ambos sexos, deben considerar el conjunto de condicionantes que existen al interior de las instituciones del Estado, por tanto en las municipalidades.

Se debe tener en cuenta que la incorporación del enfoque de género implica necesariamente incidir y cambiar relaciones de poder. Por lo cual generará inevitablemente resistencias y oposiciones, que es necesario identificar, desmontar y superar mediante procesos de trabajo en la cultura organizacional.

La identificación de estos condicionantes es fundamental para poder diseñar estrategias encaminadas a erradicarlos o a minimizar su impacto restrictivo para la implementación de las políticas de género<sup>6</sup>.

### Tipos de Condicionantes para la Aplicación de la Equidad de Género en las Instituciones Públicas



Es importante tener claro que estos condicionantes no operan de forma aislada, sino que se combinan y refuerzan en las dinámicas institucionales, en tal sentido, si bien hay medidas que pueden orientarse hacia uno de los ámbitos, su superación posiblemente influirá en la superación de obstáculos y condicionantes en otro ámbito.

#### a. Los Condicionantes Simbólicos

Las instituciones públicas no están constituidas sólo por reglas, sino también por creencias, códigos culturales y saberes que rodean, sostienen, elaboran y contradicen los roles y rutinas que en ellas se producen.

Las organizaciones existen al interior de normas sociales. Estas normas no solo influyen el comportamiento organizacional, sino también operan debajo del nivel de conciencia de las personas que trabajan y dirigen las instituciones.

En este sentido, las concepciones de género habituales chocan con las propuestas que propician una redistribución significativa de oportunidades y poder entre hombres y mujeres.

<sup>5</sup> Castillo, carola y otras Identidad Corporativa. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizaciona.htm>

<sup>6</sup> El planteamiento de los condicionantes institucionales, simbólicos y políticos está basado en el documento: Rosenfeld, Mónica (2009) Seminario Programación estratégica, análisis prospectivo y tecnologías para el cambio organizacional, la gestión y evaluación de políticas de equidad de género- PRIGEPP-FLACSO, Buenos Aires.

### b. Las Condicionantes Institucionales

La creación de nuevas institucionalidades de género y la incorporación de nuevos problemas en las agendas de gobierno, están también condicionadas por los contenidos de los textos constitucionales y reglamentarios, y por las formas y lógicas institucionales de funcionamiento del aparato político-administrativo, que a veces obligan a cambios más o menos sustantivos de las propuestas de la agenda de género.

Esta situación exige a las autoridades e integrantes de las nuevas institucionalidades de género un enorme esfuerzo de aprendizaje (no exento de vaivenes y frustraciones) para conocer, dominar y flexibilizar las leyes, normas, regulaciones y procedimientos administrativos, que favorezcan las trayectorias y objetivos institucionales definidos en torno a la igualdad entre mujeres y hombres.

### c. Los Condicionantes Políticos

Una condicionante de carácter político bastante frecuente es la ausencia de verdadero compromiso detrás de los discursos, esto ocurre con muchos ámbitos de la gestión pública, pero con la equidad de género suele ser aún más común. ¿Que se hace cuando no existe verdadero compromiso detrás del discurso?

La voluntad política es un aspecto fundamental para las políticas de equidad de género tengan el impacto buscado en la transformación de las relaciones desiguales entre mujeres y hombres, por ello se debe buscar alternativas de valoración de la gestión pública por parte de la ciudadanía, como un mecanismo para influir allá donde no se advierte verdadero y genuino interés y compromiso político. Ésta debe traducirse en presupuestos, normativas, lineamientos, legitimidad, coherencia, compromiso, reconocimientos, de parte de las autoridades. Es necesario tener claro que se trata de procesos, pero ello no exime de asumir responsabilidades claras en cada momento político.

### d. Los Condicionantes Técnicos

El género como área de conocimiento es un campo complejo, al cual hay que acercarse con motivación pero también con información. El ser mujer no cualifica per se para el desempeño en actividades de planeación, investigación y evaluación.

Por lo que la capacidad del personal técnico (no sólo de las UMM) para la propuesta, diseño, articulación, aplicación y evaluación de las políticas de género son fundamentales. La aplicación de la equidad de género requiere innovar el desempeño de áreas, trabajos de exploración en la aplicación técnica, evaluar los resultados, investigar y orientar nuevas aplicaciones.

Uno de los ámbitos donde es necesario desarrollar mayores habilidades en las municipalidades, es en el desarrollo de sus capacidades para la **recopilación, generación, clasificación y análisis de la información** desagregada por sexo.

Las Alcaldías cuentan y generan información valiosa para el análisis de la situación de la población y sus localidades, no obstante, salvo escasas excepciones, la utilizan poco, e incluso en algunos casos, ni siquiera saben que disponen de esa información.

Un desafío para la aplicación de la equidad de género es la desagregación por sexo de muchos datos, y en otros el análisis de la misma, pues incluso hay datos que ya registran de forma desagregada entre mujeres y hombres.

### 2.4. Institucionalidad y Recursos: Midiendo Compromisos

Entendiendo que la aplicación de la equidad de género y las políticas municipales para promover la igualdad entre mujeres y hombres requieren un proceso de medio y largo alcance, es fundamental que se establezcan indicadores y metas básicas que permitan medir el avance y los compromisos cumplidos, de otra manera la “política pública” se vuelve solo discursiva, pero no se traduce en cambios concretos. Uno de los ámbitos donde las políticas públicas reflejan su consecuencia es en la incorporación de la equidad de género y la promoción de derechos de las

mujeres en las normas presupuestarias de la municipalidad. Si bien el presupuesto no es el único mecanismo para medir el compromiso político con unos determinados objetivos y propósitos de la municipalidad, ciertamente, quienes opinan que en materia de gestión pública, si un acuerdo no se acompaña de una determinada asignación de recursos o medida presupuestaria, tiene una gran dosis de razón.

En nuestro país se han explorado diferentes modalidades para la asignación de recursos para la equidad de género a nivel municipal, todas ellas son válidas y pueden incluso complementarse unas con otras, ofreciendo en este momento un conjunto de modalidades presupuestarias que enumeramos a continuación:

- **Partidas Etiquetadas:**  
Específicas para la UMM y etiquetadas de género en diferentes dependencias municipales
- **Porcentajes Presupuestarios:**  
Algunas municipalidades han acordado destinar un pequeño porcentaje de su presupuesto de gastos corrientes a acciones afirmativas a favor de los derechos de las mujeres.
- **Presupuestos Sensibles al Género:**  
Es sobre todo un ejercicio de análisis de asignación y orientación del gasto municipal en materia de género, es decir destinado a resolver problemáticas de mujeres o de hombres de forma específica. Aún no se aborda el tema ingresos.
- **Financiamiento Externo:**  
Gestión de proyectos de cooperación internacional, que implica la asignación de fondos de contrapartida por parte de la municipalidad.



# LAS UNIDADES MUNICIPALES DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO: ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA SU CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN



### 3. LAS UNIDADES MUNICIPALES DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO: ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA SU CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

Este capítulo está dedicado a fundamentar y aportar elementos prácticos y concretos para la conformación de las Unidades Municipales de la Mujer o Unidades para la Equidad de Género. Se explica sus diferencias y similitudes, y como puede avanzar en el proceso de inserción y vinculación con otras áreas de la municipalidad.

#### 3.1 Los Mecanismos Municipales para la Equidad de Género

Una mirada a las Unidades Municipales de Género o de la Mujer actuales, nos revelan sus dificultades por abrirse paso en un ámbito institucional resistente a las transformaciones que la apuesta por la equidad de género implica. “Su tarea no es fácil, ya que las desigualdades de género y la discriminación contra la mujer no han sido tradicionalmente consideradas como tema de la agenda institucional de las municipalidades, ni son plenamente reconocidas como problemas a resolver por los funcionarios públicos”. Pero sus experiencias también evidencian aciertos, aprendizajes que se intentarán develar para seguir avanzando.

Al referirse al establecimiento de estas instancias, Astelarra (2005: 61) se refiere a “Construir una maquinaria institucional”. Se trata de analizar el tipo, lugar y características de las instancias del Estado que se han ido creando para implementar las políticas públicas de género, teniendo en cuenta que su ejecución, no es exclusiva responsabilidad de las instancias específicas o especializadas en asuntos de género, sino de todo el tejido institucional, siendo el papel de las nuevas entidades, el de facilitar, asesorar, coordinar y orientar que todas las instituciones de la administración pública tengan suficientes herramientas teóricas y prácticas para cumplir con su responsabilidad.

La nueva institucionalidad para la promoción de los derechos de las mujeres y la equidad de género en el ámbito local se enmarca en los procesos de modernización de los gobiernos municipales, que tienen en su base la revalorización

del ámbito local como aquel donde se desarrolla la vida cotidiana de las personas, y del gobierno local como aquel más accesible y cercano a las problemáticas de la población. En este nuevo reto, las municipalidades se ven obligadas a establecer mecanismos y formas para garantizar su cumplimiento (Herrera, 2008).

Entre estos mecanismos, Massolo<sup>7</sup> identifica:

- **Instrumentos Legales:** acuerdos de Concejo Municipal, ordenanzas, reglamentos y políticas municipales.
- **Instrumentos institucionales – administrativos,** que tienen la función de transversalizar la perspectiva de género en la gestión municipal que permite a las municipalidades hacer explícita la atención a las desigualdades de género y los derechos de las mujeres. Entre estos, se encuentran.
  - La planificación participativa o estrategia desde la perspectiva de género.
  - La Creación de instancias municipales como Oficinas de la Mujer, Unidades Municipales para la Equidad de Género, Secretarías de la Mujer, entre otras.

#### 3.2 Sus Objetivos y Funciones

El objetivo que orientará el que hacer de las UMM/UMEG estará de cara a facilitar la aplicación e institucionalización de la política municipal para la equidad de género, fortaleciendo las capacidades de la municipalidad para que sus respuestas y apuestas públicas contribuyan a promover los derechos de las mujeres y la equidad de género en sus localidades.

Las responsables de las UMM/UMEG deben asumir un rol de asesoría, orientación, e incidencia para la identificación de respuestas, programas y estrategias que contribuyan a eliminar las brechas de desigualdad de género y los obstáculos que limitan el ejercicio de derechos de las mujeres, que sean respaldados, financiados y puestos en marcha por los distintos ámbitos de la gestión municipal.

<sup>7</sup> Massolo, Alejandra (2004) Guía para la Equidad de Género en el Municipio, Instituto Nacional de la Mujer, México DF, pag 29

Teniendo en cuenta las limitaciones de personal y recursos que suelen enfrentar estas oficinas -y bajo la premisa que la promoción de la equidad es responsabilidad de el conjunto de la municipalidad y de actores- su estrategia debe estar centrada en sumar aliados/as, articular esfuerzos, incidir y proponer... en suma, “seducir e involucrar” a actores internos y externos a la municipalidad a sumarse y comprometerse en esta apuesta.

Para asegurar las respuestas institucionales requeridas para satisfacer las demandas planteadas por las mujeres del municipio, la UMM/UMEG debe ejercer un liderazgo en un escenario ampliado de actores comunitarios y privados, gubernamentales y no gubernamentales, así como también gestionar proyectos o presencia institucional. Para ello, Umaña resalta es necesario convocar y coordinar con las distintas organizaciones presentes en el municipio, movilizar los recursos humanos y financieros existentes, y construir alianzas con actores claves<sup>8</sup>.

Si bien el espíritu de las UMM/UMEG estará enmarcado en esta idea, su práctica estará caracterizada y se concretizará, de forma diferenciada en función a la escala municipal específica, asumiendo un carácter más orientador y asesor en las municipalidades de mayor escala territorial y poblacional, mientras que en las municipalidades más pequeñas, su labor combinará este papel asesor y orientador, con un énfasis más ejecutor. Por dar un ejemplo, en las municipalidades donde existe un departamento de “participación ciudadana”, el rol de la responsable de la UMM/UMEG debería ser la orientación y propuesta a este equipo, para que éstos/as sean quienes desde sus prácticas y quehacer contribuyan a eliminar los obstáculos que limitan el ejercicio de la ciudadanía de las mujeres. En las municipalidades más pequeñas, donde no se cuenta con este departamento, la responsable de la UMM/UMEG deberá asumir un rol más directo en ese proceso.

Para alcanzar este objetivo, sus funciones se definirán por dos caminos fundamentales y complementarios:

- Fortalecimiento institucional para la transversalización de género en todas las áreas, decisiones e instrumentos de la gestión municipal
- El diseño y puesta en marcha de programas de acción afirmativa y acciones por la igualdad de oportunidades

Veámoslos con mayor detenimiento:

**A. Fortalecimiento institucional para la transversalización de género** En todas las áreas, decisiones e instrumentos de la gestión municipal

- a. Asesorar y facilitar a los Concejos Municipales propuestas y herramientas para la incorporación del enfoque de género en las decisiones, planes, programas y presupuestos públicos.
- b. Promover procesos de sensibilización y formación sobre equidad de género y su incorporación en la gestión municipal con las autoridades públicas y el personal técnico de las distintas áreas de la gestión municipal.
- c. Asesorar y monitorear a las dependencias en la identificación y puesta en marcha de mecanismos que garanticen la incorporación transversal del enfoque de género en su quehacer y el cumplimiento de la Política de Género y su Plan de acción.
- d. Participar en los procesos de diseño de herramientas de planificación municipal (estratégicas, operativos, presupuestarios, normativos, evaluativos, etc.) para orientar y velar por la incorporación del enfoque de género
- e. Formar y asesorar al personal y Concejo Municipal para la utilización de un lenguaje institucional no sexista ni androcéntrico
- f. Orientar a las dependencias para establecer sistemas de información desagregada por sexo e indicadores de género, así como la identificación y sistematización de información relevante que contribuya a visualizar la situación de las mujeres en distintos ámbitos
- g. Proponer instrumentos específicos que contribuyan a transformar la cultura organizacional de la municipalidad, reduciendo los potenciales condicionantes (simbólicos, políticos, institucionales y técnicos) para la igualdad,

<sup>8</sup> Aportes de Nidia Umaña en el marco de la elaboración de este Manual

- promoviendo una cultura de respeto, no sexista y no discriminatoria hacia las mujeres.
- h. Informar y divulgar ante el personal político y técnico de la municipalidad, las acciones e impactos de los esfuerzos municipales por la equidad de género
- B. Diseño y puesta en marcha de programas de acción afirmativa y acciones por la igualdad de oportunidades**
- Encaminadas a modificar la posición y posición de subordinación de las mujeres, promoviendo relaciones más equitativas en la población
- a. Elaborar diagnósticos que evidencien la situación de las mujeres y las brechas de género existentes, en coordinación con otras dependencias municipales
- b. Diseñar propuestas, proyectos y planes que permitan concretizar los objetivos y líneas estratégicas definidas en las políticas de género.
- c. Diseñar e implementar en coordinación con otras dependencias la puesta en marcha de procesos que contribuyan a promover la participación ciudadana de las mujeres de manera sustantiva, a nivel comunitario y municipal.
- d. Contribuir a identificar y calificar las necesidades y demandas -prácticas y estratégicas- de las mujeres y sus expresiones organizativas, promoviendo espacios de consulta y reflexión participativa y representativa.
- e. Facilitar y apoyar el fortalecimiento de la interlocución entre las ciudadanas y sus expresiones organizativas con la Municipalidad y coordinar acciones conjuntas por los derechos de las mujeres y la equidad de género
- f. Diseñar e implementar procesos encaminados a promover el empoderamiento de las mujeres en el ámbito público y privado
- g. Sensibilizar a mujeres y hombres sobre los derechos de las niñas, las jóvenes y las mujeres del municipio
- h. Diseñar y ejecutar campañas para promover el derecho a una vida sin violencia hacia las mujeres. Orientar y derivar a la institución pertinente a mujeres que sufren situaciones de violencia de género. Establecer articulaciones y seguimientos claros con las instancias involucradas.
- i. Articular esfuerzos con otros actores del municipio para construir y fortalecer alianzas para la promoción de la equidad de género y los derechos de las mujeres
- j. Informar y divulgar ante la población y las instituciones y asociaciones presentes en el municipio, las acciones e impactos de los esfuerzos municipales por la equidad de género
- X. En la administración y planificación municipal**
- En el marco de la ejecución de su trabajo, deberá también asumir labores administrativas y de planificación de acuerdo a los procedimientos municipales y otros que pueda implementar, incluyendo responsabilidades como:
- a. Seguimiento a las actividades de monitoreo y evaluación establecidos en las PMEG
- b. Elaborar y dar seguimiento a su Plan Operativo Anual a partir de las competencias asignadas a la unidad y las directrices del plan estratégico institucional y de la jefatura correspondiente.
- c. Elaboración de informes de actividades e impactos
- d. Conocimiento y seguimiento de la ejecución de los recursos financieros vinculados con la equidad de género
- e. Desarrollar estrategias de gestión y movilización de fondos para la sostenibilidad de las acciones afirmativas en la Política de Género

### 3.3 Su Nombre

Los primeros mecanismos municipales creados en el país, llevaron el nombre de **Unidad Municipal para la Equidad de Género** (UMEG), sin embargo, el concepto que fue retomado por la Asamblea Legislativa al modificar el Código Municipal, fue el de **Unidad Municipal de la Mujer** (UMM)

Las diferencias entre ambos nombres, podrían indicar concepciones distintas de lo que debería ser la función principal de las oficinas, pero también de una aproximación diferenciada de la problemática que las desigualdades. Podemos entender estos nombres a partir de los enfoques de políticas públicas que ya se mencionaron:

- **Mujer en Desarrollo (MED):** el foco son las mujeres y la acción se refiere a sus necesidades prácticas, lo cual complementa el desarrollo y capacita a las mujeres para participar en él. Esta concepción se concreta a través de proyectos para mujeres, o de componentes separados para mujeres en los proyectos generales.
- **Género en el Desarrollo (GED):** el foco está puesto en las determinaciones de género y los intereses estratégicos de las mujeres, el objetivo es la equidad en la participación y el disfrute de los resultados del desarrollo, del que las mujeres son sujetos, lo que significa un mayor empoderamiento.

Una de las diferencias fundamentales de estos enfoques, es que el GED se percibe como más “amenazador” en la medida que cuestiona el orden de género hegemónico y suele encontrar mayores resistencias por parte de las autoridades públicas. Asimismo, sus objetivos no suelen ser inmediatos ni tangibles. El MED, en cambio, responde a una lógica más asistencialista y de acciones concretas, tangibles y fáciles de medir, que permiten visualizar las acciones de la gestión municipal, y por lo tanto, suelen ser recibidas con mayor apertura por parte de los Concejos Municipales.

Tras esta reflexión y volviendo a las UMEG / UMM, consideramos que desde la municipalidad se debe avanzar en los dos caminos. Por una parte, atender las situaciones específicas que limitan las condiciones de vida de las mujeres y paralelamente, trabajar por modificar su posición

de subordinación, a través de su empoderamiento y la democratización de las relaciones de género y la sociedad en su conjunto. Desde esta perspectiva, una municipalidad que pretenda avanzar más rápidamente podría implementar medidas por los dos caminos, creando una UMEG y una UMM, ambas unidades con actividades y funciones específicas y complementarias.

Veamos un ejemplo clásico: el acceso a agua domiciliaria. No caben dudas de que el acceso a este derecho facilita y mejora las condiciones de vida de las mujeres. Sin embargo, este cambio no necesariamente cuestiona las prácticas y representaciones que adjudican a las mujeres como las únicas responsables de las tareas domésticas del hogar. Pero también debemos tener en cuenta, de que el tiempo que ahorran les podrá posibilitar contar con mayores posibilidades de participar -por ejemplo- en actividades de formación, organización o de generación de ingresos. Es decir, que para el camino a la igualdad, se debe pensar tanto en las condiciones de las mujeres -aquellas más concretas y prácticas- como en su posición de desigualdad frente a los hombres -aquellas más ocultas, invisibles y estratégicas.

### 3.4. Sus Articulaciones

Las UMM/UMEG deben ejecutar un trabajo en distintos niveles en una articulación permanente: por una parte al interior de la municipalidad, y paralelamente con la población, con actores e instancias sociales e institucionales, a los cuales debe convencer y convocar en esta apuesta por la implementación de políticas de género. Guzmán (1998:51) remarca la importancia de que esto obliga a las responsables de las institucionalidades de género de a considerar las diversas dimensiones del quehacer estatal, no solo administrativas y burocráticas sino también políticas, comunicativas, simbólicas y subjetivas que están en juego. La capacidad de sumar alianzas, propuestas y compromisos por la equidad de género, representará en gran medida, las



posibilidades de legitimidad y el impacto de la UMM/UMEG. En síntesis, ésta deberá buscar coordinación con:

- El personal técnico municipal, (para proponer y asesorar en la incorporación del enfoque de género en las distintas áreas de gestión) y con las autoridades políticas (en la propuesta e incidencia para aprobación de iniciativas y sus presupuestos y la asesoría para la toma de decisiones desde la perspectiva de género, entre otras)
- El conocimiento de las lógicas y dinámicas institucionales de funcionamiento, le permitirán identificar los caminos para la presentación de propuestas e incidencia por los derechos de las mujeres
- Las instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales (locales, nacionales e internacionales) que estén presentes en el territorio o cuyo propósito esté vinculado con la equidad de género y los derechos de las mujeres. Nuevamente, se resalta el rol de las Organizaciones Feministas, que han sido las principales impulsoras y asesoras de la institucionalización de la equidad de género en el ámbito municipal.
- Otros municipios a nivel departamental y nacional (y de otros países) también podría generar intercambios, aprendizajes y sinergias para consolidar su trabajo.
- Las mujeres del municipio y sus expresiones organizativas, contribuyendo a su fortalecimiento, articulando esfuerzos y asumiendo un rol de “puente” entre éstas y el gobierno municipal.
- La población en su conjunto, a través de esfuerzos de formación y sensibilización sobre la equidad de género y los derechos de las mujeres.
- Otros actores claves de la localidad: medios de comunicación, empresa privada, iglesias, etc.

En el capítulo 7 se desarrollarán más extensamente estas articulaciones.

### 3.5 Su Ubicación en el Organigrama Institucional

Este es un factor clave, ya que definirá en alguna medida, sus posibilidades de actuación. Teniendo en cuenta que la aplicación de políticas de género, implica necesariamente una revisión de todo el quehacer institucional, incluyendo las normas, reglamentos y prácticas organizacionales, y que ese cambio, debe atravesar toda la gestión municipal, es fundamental que la UMM/UMEG esté ubicada en un espacio que le otorgue la suficiente autoridad y jerarquía para hacerlo.

La ubicación concreta puede variar según el estilo, la escala municipal y del organigrama específico de cada Alcaldía. La sugerencia es que ésta cuente con un cargo de “jefatura” y dependa directamente del despacho municipal o la gerencia. En los casos de las municipalidades de mayor escala, las UMM/UMEG deberían estar conformadas por un equipo de personas para poder dar respuesta a los objetivos de su área. Deben estar vinculadas a instancias que dirigen los procesos de planificación interna y diseño de servicios públicos municipales, de tal manera que su incidencia pueda orientarse tanto hacia el interior de la municipalidad, como en los servicios que ésta brinde a la población.

Se debe superar la idea que aún persiste en muchas localidades, de que las funciones de las UMM/UMEG deben basarse únicamente en la ejecución de proyectos o acciones con las mujeres del municipio, colocándolas como parte del departamento de Participación Ciudadana, limitando profundamente sus funciones de orientar la transversalización del enfoque de género en la gestión municipal.

### 3.6 Sus Recursos

La existencia de las UMM/UMEG debe estar acompañada con la asignación de recursos materiales, financieros y humanos necesarios para ejecutar su trabajo. Es fundamental que los acuerdos municipales de creación de estas instancias contemplen la definición del presupuesto para el pago de su personal y de fondos suficientes para su funcionamiento.

Es evidente que la escasez de fondos públicos en los distintos ámbitos del quehacer municipal, es una realidad que caracteriza a la mayor parte de Alcaldías. Sin embargo,

también es frecuente ver que son estas oficinas las que cuentan con menores fondos de ejecución. Debe haber claridad, de que la real voluntad política para la transformación de las desigualdades, debe traducirse en fondos públicos destinados a que la UMM/UMEG pueda poner en práctica su Plan de Acción<sup>9</sup>.

Es corriente encontrar grandes contradicciones entre la magnitud de tareas asignadas a las oficinas y las atribuciones con la dotación de recursos que se les asigna, así como grandes niveles de dependencia de fondos de proyectos de cooperación internacional que parecen eximir a las municipalidades de asignar recursos propios. En algunos casos, se detectan también brechas salariales entre las responsables de las UMM y otros cargos, lo que representa una desvalorización al trabajo y las trabajadoras. Resolver estas incongruencias, será un paso obligado para los gobiernos municipales que asuman con verdadero compromiso las Políticas de Género.

De todas formas, es importante señalar también que para muchas de las acciones, sobre todo aquellas vinculadas con la transversalización del enfoque de género en la gestión, es decir, la formación, sensibilización y orientación a las distintas áreas municipales, no se requieren de recursos extras, sino de aspectos que a veces son más complejos de conseguir: la voluntad política para llevarlos a cabo, la capacidad técnica por parte de la responsable para concretarlos, la delimitación del tiempo del personal para formarse y ganar habilidades para aplicar criterios de género a su quehacer específico y la apertura del personal municipal para incorporar el enfoque en sus prácticas y herramientas.

### 3.7 Su Perfil

Como punto de partida, es fundamental tener en cuenta, que la persona designada a este puesto, deberá contar como en todo cargo público- con capacidades y conocimientos específicos. El género como área de conocimiento es un campo complejo, al cual hay que acercarse con motivación pero también con información y formación. El hecho de ser mujer –como se suele asumir- no cualifica per se para el desempeño en actividades que estas unidades implican<sup>10</sup>. Los requerimientos del perfil, estarán vinculados a la escala de la municipalidad que contratará y al salario que se asigne al puesto. En el proceso de selección, más allá de

las experiencias y conocimientos previos de las candidatas, debe visualizarse un alto grado de sensibilidad hacia las desigualdades ente mujeres y hombres, así como un alto compromiso por fortalecer sus conocimientos en relación a la equidad de género y la gestión municipal.

A continuación se presentan propuestas de algunos aspectos importantes a tener en cuenta en el perfil de las responsables y técnicas de las UMM/UMEG. Las particularidades de cada localidad y procesos, priorizarán o completarán esta propuesta para ajustarse a las necesidades de cada municipio.

Municipalidades de Escalas pequeñas	Municipalidades grandes e intermedias
<b>Conocimientos y Formación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato aprobado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación universitaria en carreras afines</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de equidad de género y derechos de las mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de equidad de género y derechos de las mujeres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo básico de distintos programas Microsoft Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buen manejo de distintos programas Microsoft Office</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos para el diseño de procesos formativos y de sensibilización con metodologías participativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos para el diseño de procesos formativos y de sensibilización con metodologías participativas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre Municipalismo, especialmente en el quehacer de las diferentes dependencias de las Alcaldías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre Municipalismo y Desarrollo Local con enfoque de género</li> <li>• Conocimientos en elaboración de proyectos de acción afirmativa para las mujeres</li> <li>• Conocimientos básicos de transversalización de género</li> <li>• Conocimientos básicos en municipalismo</li> </ul>

<sup>9</sup> Ver en el capítulo 5 las estrategias existentes para el establecimiento del presupuesto para las Políticas de Género.

<sup>10</sup> Rico de Alonso, Ana. "Equidad de género en la planeación del desarrollo en Colombia: reseña y lecciones de una experiencia", Paper especialmente preparado para el Seminario Programación estratégica, análisis prospectivo y tecnologías para el cambio organizacional; la gestión y evaluación de políticas de equidad de género (Documentos PRIGEPP 2009).pág. 14



Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo en ejecución de proyectos sociales y de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo en diseño, planificación y ejecución de proyectos de equidad de género y derechos de las mujeres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo o participación asociativa vinculada con procesos municipales y/o locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo vinculada con procesos municipales y/o locales</li> <li>Experiencia en gestión y movilización de recursos.</li> <li>Experiencia en elaboración de instrumentos municipales para la equidad de género</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo con organizaciones de mujeres y asociaciones comunitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia en la transversalización del enfoque de género</li> <li>Experiencia en diseño y ejecución de procesos de formación en temas de género preferentemente</li> <li>Experiencia de trabajo con organizaciones de mujeres y asociaciones comunitarias preferentemente.</li> </ul>
Habilidades y capacidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para transmitir conocimientos</li> <li>Creatividad e innovación</li> <li>Disponibilidad de trabajo de tiempo completo</li> <li>Actitud concertante, positiva, activa y propositiva</li> <li>Capacidad de articulación con otras instancias públicas y sociales con actitud pluralista</li> <li>Interés para capacitarse y superación de limitaciones profesionales para el desempeño de su trabajo</li> <li>Compromiso con la lucha por la equidad de género y los derechos de las mujeres y el impulso de formas de gobernabilidad democrática</li> <li>Habilidad para el establecimiento de vínculos al interior de la municipalidad, que faciliten la participación de las diferentes dependencias municipales en la aplicación de las políticas de género.</li> </ul>	

Se considera fundamental la contratación de mujeres de la localidad, que cuenten con conocimiento y cercanía con la población. Esto contribuye también a generar empleo, reconocer y potenciar las capacidades locales y apostar a la sostenibilidad del esfuerzo.

Con los avances en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se podrá identificar que el diseño y la aplicación de políticas emergentes en la gestión municipal -como son las políticas de género o medioambiente,- requieren habilidades y capacidades con procesos de formación complejos, en los que la experiencia acumulada de las personas que desarrollen la práctica se deberá complementar con cursos de formación especializada que califiquen y mejoren su labor.

### 3.8. Su Sostenibilidad

Sin duda, la reforma del Código Municipal (inciso 29 del artículo 4) que obliga a las municipalidades a crear una Unidad de la Mujer, es el primer factor que contribuirá a que éstas existan más allá de la voluntad y compromisos de las autoridades públicas. Pero esta competencia no será suficiente. La estabilidad y sostenibilidad de las UMM/UMEG y de las políticas de género, dependerá en gran medida en los niveles de institucionalización y legitimación que alcancen dentro del ámbito municipal y con la sociedad en general y en la habilidad que se logre para incorporar a más actores.

La sostenibilidad tendrá mayores posibilidades de consolidarse en la medida de que las UMM/UMEG cuenten con conocimientos para proponer, con jerarquía para decidir y con recursos para actuar. Para esto será clave la asignación de recursos públicos en el quehacer de la unidad, que permita aliviar la dependencia que la mayoría de las oficinas tienen hoy de la cooperación internacional. Asimismo, se deberán buscar estrategias de movilización de otros recursos y generar sinergias por la equidad que permitan sumar esfuerzos materiales, técnicos y financieros.

Otro aspecto clave para su sostenibilidad, será que las oficinas no permanezcan aisladas, sino que logre articularse e impregnarse en todo el quehacer municipal. Asimismo, la permanencia y persistencia de un movimiento de mujeres que la demande, la enriquezca, y que juegue un rol contralor, serán factores fundamentales para lograrlo.

En ámbito de la sostenibilidad de procesos de este tipo de iniciativas municipales, la clave para su estabilidad se vincula con un proceso mucho más amplio: la transformación de la cultura política polarizada (que aprenda a reconocer los procesos generados por un gobierno antecesor), la garantía de la estabilidad del personal municipal ante los cambios de gobierno (cumplimiento de la Ley de la Carrera Administrativa) y la revisión del sistema electoral municipal, que en la actualidad nos convierte en el único país de América Latina de no contar con representación proporcional en los Concejos Municipales.

### 3.9. Sus Instrumentos

La guía principal de acción de la responsable de las UMM/UMEG deberá ser la Política Municipal para la Equidad de Género y el Plan de Acción correspondiente, con sus plazos, recursos y responsables designados.

Como en muchos casos, las técnicas de las Unidades también son responsables de la ejecución de proyectos de cooperación internacional. Es importante que en la medida de lo posible no haya “planes paralelos”, sino que los planes de los proyectos deben estar incorporados en sus planificaciones, generando procesos y estrategias integrales. La sistematización periódica de sus acciones (contenido, objetivos, reflexiones, metodologías, participantes, fotografías, etc.) a través de herramientas para tal fin, podrá facilitar las tareas de elaboración de informes y estrategias de comunicación sobre los esfuerzos llevados a cabo.

En su carácter de asesora para la transversalización, el diseño de herramientas para orientar y dar seguimiento a los procesos de incorporación del enfoque de género en otras dependencias podrá favorecer el proceso. La clave será la construcción de mecanismos diversificados, de acuerdo a las especificidades de las gestiones, sus áreas y equipos de trabajo.

Aún cuando la UMM/UMEG no sea responsable directa de la contabilidad, deberá manejar los presupuestos con los que cuenta, para planificar y adecuar su trabajo. La creación de mecanismos financieros, que permitan no solo determinar la asignación de recursos para la aplicación de la Política y el funcionamiento de la UMM/UMEG, así como el avance fundamental al diseño de presupuestos municipales sensibles al género, serán herramientas en las que se debe dedicar tiempo y compromiso para su concreción.

Asimismo, será fundamental su participación y aporte en la elaboración de otros instrumentos vinculados con la gestión municipal, como planificaciones estratégicas, políticas públicas, mecanismos de comunicación institucional, etc.

### 3.10. Su Carga de Trabajo

Teniendo en cuenta que las institucionalidades de género a nivel municipal son aún un proceso incipiente en el país y la región, la definición de sus labores y las estrategias de desarrollo, suelen estar aún poco definidas. La carga de trabajo, suele exceder las posibilidades reales de cumplirlas y la diversidad de tareas y actores con quienes articulan, demandan tiempo, propuestas y respuestas.

Las limitaciones de personal que suelen enfrentar las municipalidades, junto, en algunos casos, con la falta de claridad –o importancia- sobre las funciones de las UMM/UMEG, así como el requerimiento de su participación en actividades institucionales de las Alcaldías, suelen concluir en una demanda extra de trabajo, no siempre vinculada con sus funciones específicas.

En este marco, la buena organización del tiempo y la necesidad de priorizar acciones y responsabilidades se vuelve fundamental. La posibilidad de ganar aliados/as dentro y fuera de la municipalidad, será también una clave para responder a sus responsabilidades de manera eficiente y comprometida.

Una alternativa para ampliar su capacidad de trabajo es la construcción de equipos de apoyo con estudiantes de horas sociales o que realizan pasantías, es frecuente que en localidades medianas y pequeñas, los estudiantes no cuenten con espacios institucionales para hacer estos procesos. Pero es importante tener en cuenta que ésta es una oferta a crear, y que su construcción y seguimiento requiere tiempo y dedicación para formar a las y los estudiantes, a fin de que su trabajo en la municipalidad contribuya efectivamente al cumplimiento de las metas de las Unidades.

### 3.11. Equipo de Trabajo y Su Ubicación

Evidentemente, este estará definido en función a las condiciones concretas de cada Alcaldía, sin embargo se hacen las siguientes recomendaciones:

#### Espacio físico:

- La oficina debe estar dentro de las instalaciones de la Alcaldía, contribuyendo a que se identifique y sea concebida como parte de la estructura municipal y contribuirá a facilitar su rol asesor hacia las otras dependencias y su inclusión en las dinámicas institucionales.
- Se sugiere que pueda tener un espacio de privacidad, sobre todo para la atención de mujeres víctimas de violencia de género.

#### Mobiliario y Equipo:

- Mobiliario de oficina (escritorio, silla ergonómica, archivo etc).
- Computadora.
- Impresora.
- El acceso a Internet directo.
- Línea telefónica directa.
- Cámara digital.
- Proyector de cañón.
- Scanner.
- Grabadora.
- El tener acceso a la utilización del vehículo institucional.

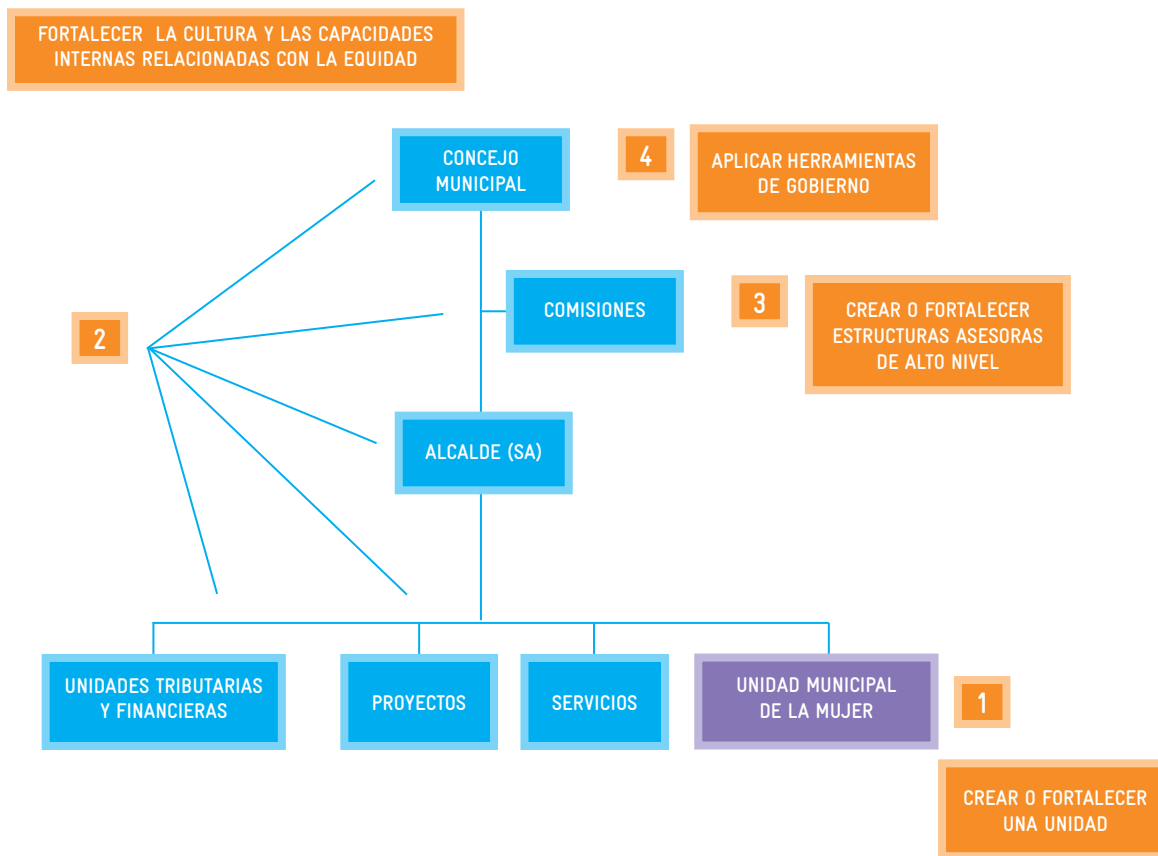
#### Papelería y Materiales didácticos:

- Papelería necesaria para llevar a cabo sus funciones administrativas y de formación (que suelen diferir de los materiales cotidianos que se utilizan en otras dependencias).

#### Su ubicación:

En cuanto a su ubicación en el organigrama de funcionamiento municipal, es fundamental tener presente que ésta estará vinculada a la importancia que logre alcanzar la problemática de las desigualdades de género en la agenda municipal. Es decir, que una ubicación marginal y de bajo rango, correspondería a una Alcaldía en la cual las propuestas de políticas para transformar y superar las inequidades de género, aún no logran un lugar de centralidad en la gestión municipal. Por lo consiguiente, en la medida que la voluntad política para estas propuestas se fortalece, la ubicación de estas unidades corresponde a un lugar en el que cuenta con mejores condiciones para influir en todo el aparato administrativo y de gestión municipal.

## LUGAR Y PAPEL DE LAS UNIDADES DE GÉNERO CUATRO LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA EQUIDAD



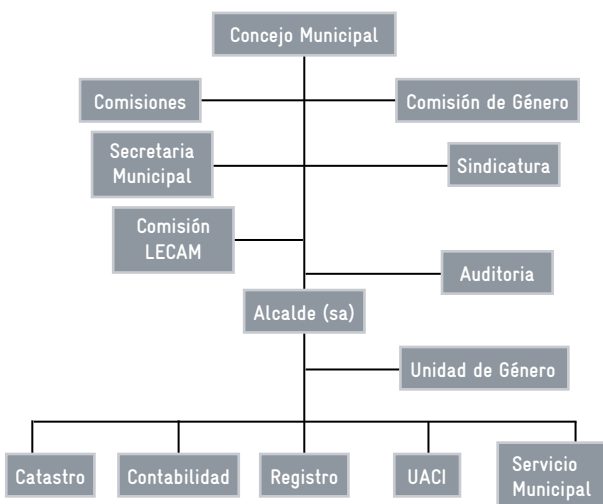
FUENTE: FUNDAUNGO, Talleres regionales: Responsabilidad del gobierno local en la promoción de la igualdad de género en el municipio. Campaña Caminos por la Igualdad, Consejo por la Igualdad. El Salvador, 2009.

En general, es necesario tener presente que los organigramas y flujogramas municipales no deben concebirse con formas rígidas, la ubicación de las diferentes dependencias corresponde al momento por el que transita la gestión municipal, pero es fundamental que un proceso de institucionalización de las políticas de género, así como de las unidades encargadas de coordinar su implementación, sean visualizadas claramente en el organigrama municipal.

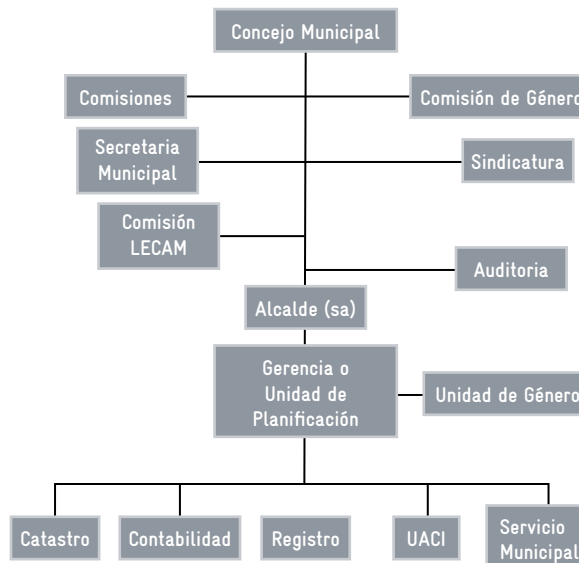
A continuación, de manera indicativa se presentan dos propuestas surgidas en los talleres participativos realizados en el marco de la elaboración de estas herramientas, que pueden dar una idea de cómo y dónde ubicar estas unidades de forma óptima a estas nuevas dependencias municipales.

La ubicación en el organigrama municipal está vinculada a las funciones que se asignen a la Unidad Municipal de la Mujer o a la Unidad de Género, pero, es fundamental saber que su papel y desempeño estará íntimamente vinculado a la apertura y el respaldo institucional que se le brinde para influir en toda las políticas y estrategias de intervención municipales.

#### INCIDENCIA EN EJECUCIÓN PROPUESTA DE UBICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES PEQUEÑAS

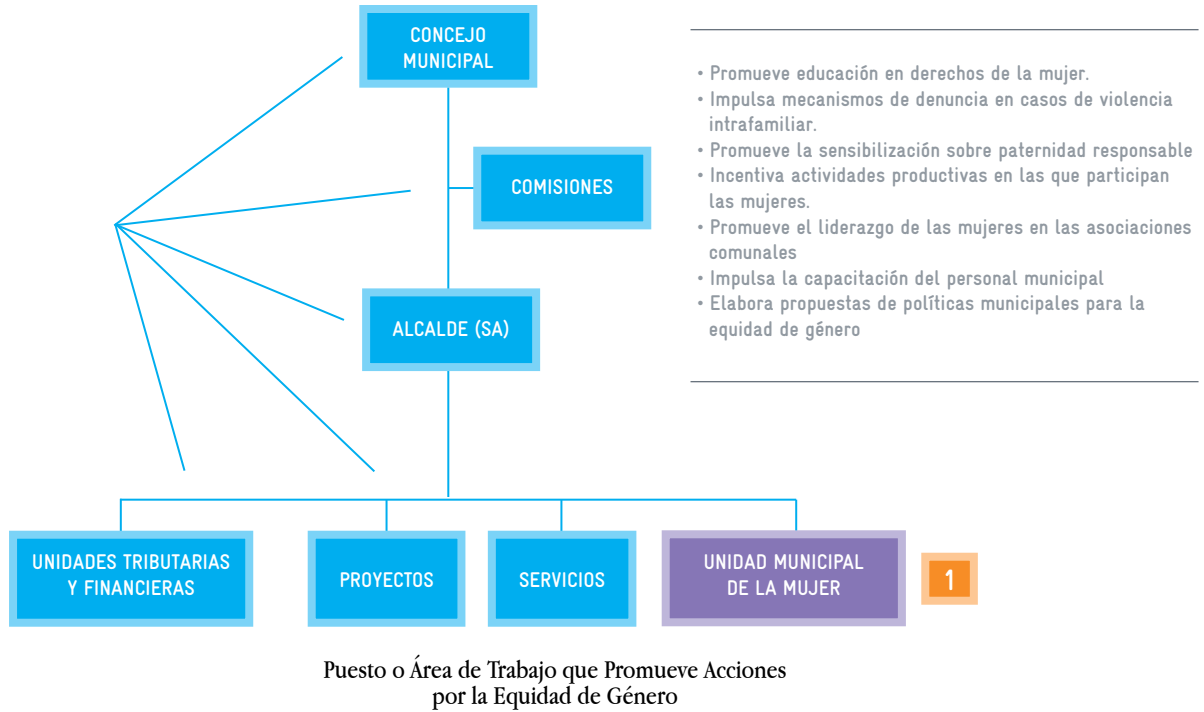


#### INCIDENCIA DE PLANIFICACIÓN PROPUESTA DE UBICACIÓN PARA MUNICIPALIDADES MEDIANAS Y GRANDES

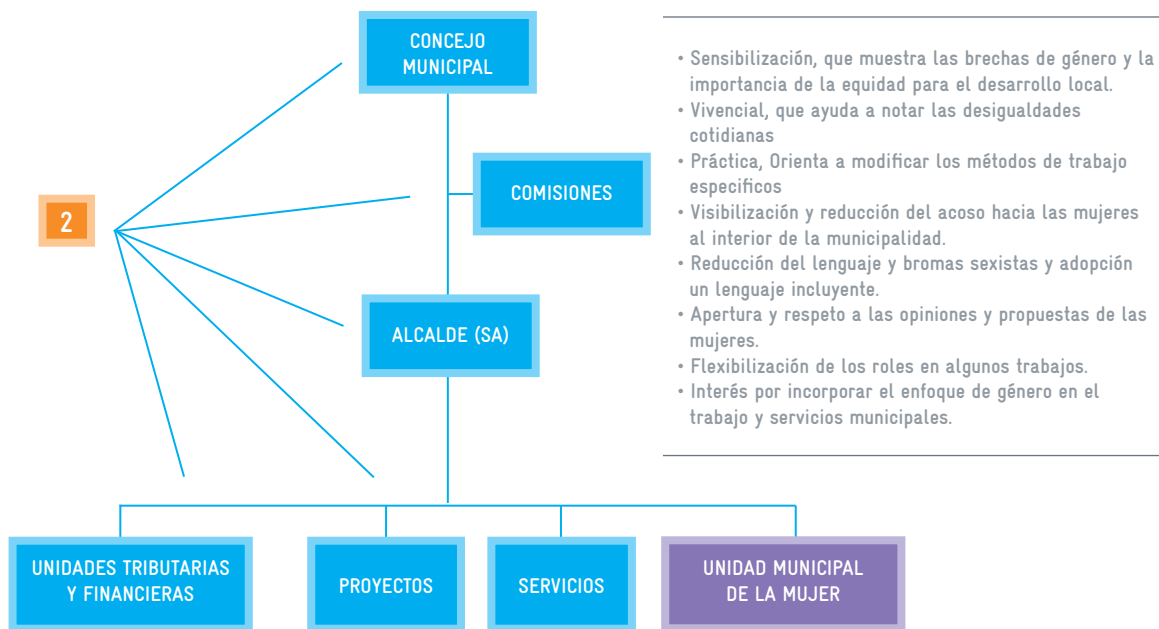


La ubicación en el organigrama municipal está vinculada a las funciones que se asignen a la Unidad Municipal de la Mujer o a la Unidad de Género, pero, es fundamental saber que su papel y desempeño estará íntimamente vinculado a la apertura y el respaldo institucional que se le brinde para influir en toda las políticas y estrategias de intervención municipales.

## 1. CREAR O FORTALECER UNA UNIDAD



## 2. FORTALECER LA CULTURA Y LAS CAPACIDADES INTERNAS



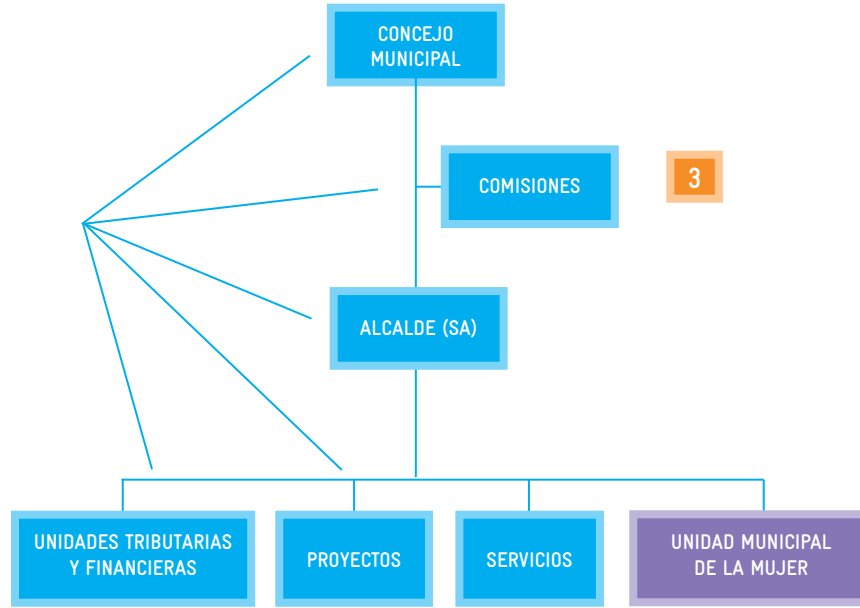
- Sensibilización, que muestra las brechas de género y la importancia de la equidad para el desarrollo local.
- Vivencial, que ayuda a notar las desigualdades cotidianas
- Práctica, Orienta a modificar los métodos de trabajo específicos
- Visibilización y reducción del acoso hacia las mujeres al interior de la municipalidad.
- Reducción del lenguaje y bromas sexistas y adopción un lenguaje incluyente.
- Apertura y respeto a las opiniones y propuestas de las mujeres.
- Flexibilización de los roles en algunos trabajos.
- Interés por incorporar el enfoque de género en el trabajo y servicios municipales.

Actividades de educación y capacitación dirigidas a hombres y mujeres de los distintos niveles de la municipalidad.

- Registro del Estado Familiar promueve el asentamiento de las niñas.
- Catastro facilita el registro de la propiedad de las mujeres.
- Promoción social aplica medidas positivas en sus actividades: convocatoria, cuidado de las y los hijos, horarios, lugares de reunión accesibles, metodologías y otros.
- Actividades culturales que evitan el sexismo y realizan el aporte de las mujeres.



### 3. ESTRUCTURAS ASCESORAS DE ALTO NIVEL

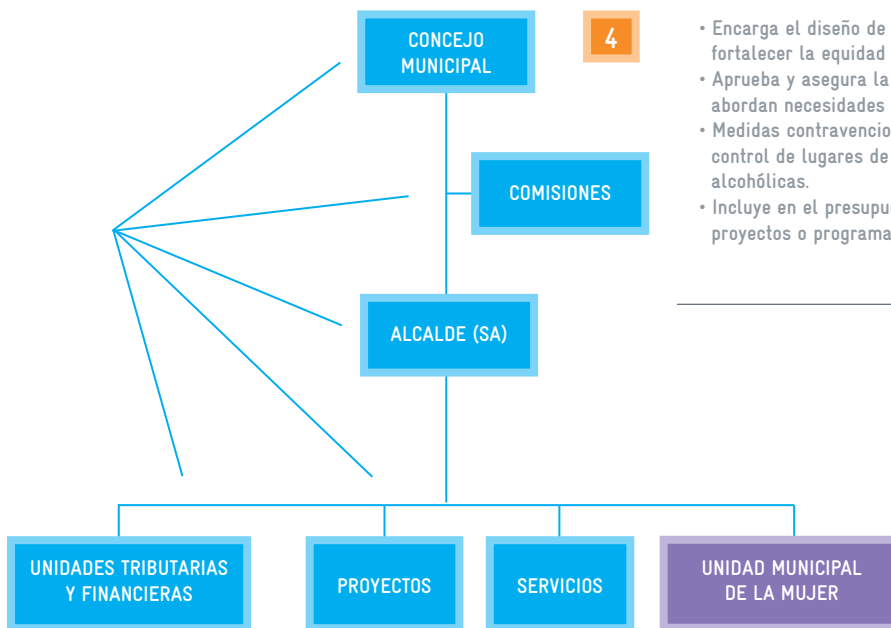


Las comisiones son estructuras asesoras de alto nivel. Se forma por miembros del concejo, empleados y ciudadanía que promueven, dirigen y vigilan la aplicación constante del enfoque de equidad de género en los procesos, servicios y proyectos municipales.

- Asegura que el diseño de proyectos y la planificación participativa incluyan consultas a las mujeres adultas y jóvenes.
- Recomienda y vigila que la ejecución de proyectos incluya criterios y cuotas de participación de las mujeres: empleo de mujeres.
- Promueve la elaboración de información desagregada por género y la formulación de un diagnóstico de género en el municipio.
- Promueve adaptaciones en los servicios e infraestructura tradicional para que respondan de mejor manera a las necesidades e intereses específicos de las mujeres: lavaderos públicos, guarderías, lugares de recreación (juegos para niñas, bancas para descanso), iluminación de zonas de riesgo.
- Identifica y promueve proyectos especiales: asesoría jurídica y servicios de emergencia a mujeres, iniciativas productivas para mujeres.

- Promueve alianzas con actores públicos y privados para la prestación de servicios y realización de proyectos para las mujeres: salud, educación y capacitación laboral, atención contra la violencia.
- Promueve la elaboración de información desagregada por sexo y la formulación de un diagnóstico de género en el municipio.
- Elabora propuestas presupuestarias para reforzar servicios municipales y realizar proyectos de inversión con enfoque de género.
- Elabora propuestas equitativas de política de recursos humanos: procesos de selección y contratación, políticas de puestos, equidad salarial.
- Identifica problemas de género que requieren de ordenanzas o reglamentos para su tratamiento.

## 4. APLICAR HERRAMIENTAS DE GOBIERNO



- Encarga el diseño de un plan municipal para fortalecer la equidad de género.
- Aprueba y asegura la aplicación de ordenanzas que abordan necesidades y problemas de las mujeres:
- Medidas contravencionales: acoso, violencia, control de lugares de venta y consumo de bebidas alcohólicas.
- Incluye en el presupuesto el financiamiento de proyectos o programas especiales.

El gobierno municipal puede aplicar herramientas jurídicas, programáticas, administrativas y presupuestarias para promover la equidad de género.

- Adopta prácticas y reglamentos que dan participación a las mujeres del concejo en el proceso de toma de decisiones.
- Busca activamente la capacitación de las alcaldesas, concejalas y síndicas y otras mujeres en posiciones claves, en temas estratégicos.
- Aprueba y promueve políticas municipales con enfoque género.

### 3.12. Sus Complejidades y Desafíos

La competencia de promover la equidad de género en las municipalidades es una propuesta novedosa y de cambio. Como todo cambio, suele generar resistencias. En el caso específico de las políticas de género, estos cambios proponen una transformación en las relaciones desiguales de poder, por lo que pueden sentirse y vivirse como amenazantes por parte del personal técnico y político de las municipalidades. Ser concientes de estas resistencias, será fundamental para definir estrategias que permitan acotarlas y superarlas.

Otra dificultad que enfrentan es que con frecuencia las UMM/UMEG tienen poca legitimidad al interior de la municipalidad, entre otros aspectos por la poca claridad entre la identidad de la responsable como “personal municipal o representante de las asociaciones locales de mujeres”. Fortalecer esa identidad institucional, sin perder el carácter reivindicativo por los derechos de las mujeres, pero aportando y apostando por la gestión municipal, contribuirá favorablemente a clarificar estas confusiones.

Asimismo, se debe tener presente que el tema de género, no necesariamente es considerado como primordial y prioritario, aún cuando el Código Municipal lo establece, lo cierto es que en muchos casos, tampoco se siente como una responsabilidad a la que el gobierno local está obligado a responder. Frente a estos desafíos, las responsables de las UMM/UMEG deberán desarrollar estrategias que trencen la negociación, la persuasión, una eficaz labor de clarificación y convencimiento en este proyecto que pretende transformar percepciones y representaciones muy arraigadas en la sociedad.

Posiblemente, la mayor complejidad de su trabajo, está vinculado con la naturalización y profundización de las brechas de desigualdad de género en los ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales, que se dan además en contextos de pobreza e inseguridad que limitan el ejercicio de los derechos de las mujeres. Para encarar este aspecto, es importante ser concientes de las limitaciones de alcance de las UMM/UMEG, reconocer los avances y cambios que sí se lograron.

En este marco, el tener presente que el desafío de las oficinas es tanto político, como técnico y estratégico, que requerirá de “personas comprometidas y calificadas en la temática y un agudo conocimiento del contexto socio político y económico en el cual las políticas de género se insertan”<sup>11</sup>.

### 3.13 Unidades Intermunicipales de la Mujer

Como se buscó evidenciar, los requisitos y complejidades de las UMM/UMEG son altos y desafiantes. El “abrir la oficina” es solo el inicio en la construcción de la ingeniería institucional necesaria para contar con las condiciones y capacidades requeridas para concretizar sus objetivos y metas.

Teniendo en cuenta que 65.6% de los municipios del país, son categorizados según su escala municipal de tipo 4 o 5 (con tamaño poblacional “pequeños y medianos o pequeños” correspondiente, menor de 10.000 habitantes, con asentamientos fundamentalmente rurales) las limitaciones institucionales para poner en marcha estas unidades son realmente complejas. Los compromisos y voluntades políticas para transformar las desigualdades de género y promover el ejercicio de derechos de las mujeres se enfrentarán indefectiblemente a condicionantes técnicos y económicos. En estos casos, es que se propone la alternativa de articular esfuerzos y recursos de municipalidades para la creación de **Unidades Intermunicipales de Equidad de Género** que puedan organizar su trabajo en un grupo de municipios o mancomunidades<sup>32</sup>. Esta estrategia compartida permitiría:

- Posibilitar la contratación de una persona con capacidades técnicas de género ya adquiridas, que dinamice los procesos.
- Reducir la inversión municipal en el salario de la Encargada, ya que éste será compartido por el conjunto de alcaldías.
- Intercambiar y reflexionar sobre estrategias a desarrollar en los distintos municipios, reconociendo las particularidades de cada localidad.
- Realizar esfuerzos y actividades conjuntas, que tendrán mayor impacto

11 Rosenfeld, Mónica (2009) Seminario Programación estratégica, análisis prospectivo y tecnologías para el cambio organizacional; la gestión y evaluación de políticas de equidad de género, PRIGEPP-FLACSO, Buenos Aires.

- Gestionar conjuntamente proyectos ante la cooperación internacional y procurar la movilización de recursos desde otras instancias del Estado que puedan aplicarse en clave regional.
- Compartir inversiones vinculadas a los recursos materiales y logísticos de la Unidad Intermunicipal.

Para concretarse, esta estrategia requerirá:

- El establecimiento de un acuerdo de coordinación entre las alcaldías partes.
- La designación en cada municipalidad de una persona responsable o referente de los asuntos de género.
- La realización periódica de encuentros e intercambios entre el personal técnico y político de las municipalidades, sobre todo de las Comisiones de Género y de las personas referentes
- El diseño y aprobación de procedimientos administrativos, definidos de manera clara y participativa, que faciliten el proceso intermunicipal, garantizando la transparencia en la gestión de los fondos.
- La superación de barreras y prejuicios vinculados a las orientaciones partidarias de los gobiernos municipales de turno, que progresivamente abran paso a prácticas de colaboración intermunicipal desde una perspectiva territorial más amplia.
- Establecimiento de acuerdos de presencia y dedicación en cada una de las municipalidades participantes.

### **Reflexiones claves sobre los desafíos, habilidades y capacidades a desarrollar por las responsables de las UMM/UMEG**

**Bonder, Gloria (2005) El mejor resultado: Aprendiendo de la experiencia (PRIGEPP – FLACSO, Argentina)**

- Conocer los contextos de actuación, tanto de sus características generales del territorio, la población y las brechas de género), como propios de la municipalidad (estructura y clima institucional, discursos en pugna, relaciones de poder, agendas, recursos, propiedades, etc.)
- Disponer de información sobre el “estado de opinión” de diversos sectores de la sociedad en torno a la equidad de género
- Identificar “puertas de entrada”, aliados y rivales actuales y potenciales, anticipación de puntos críticos y formas de resistencia institucional.
- Conocer los procedimientos que se utilizan en la municipalidad y establecer vasos comunicantes con los niveles de decisión.
- Evaluar los alcances y límites de la voluntad y el compromiso político de los sectores que apoyan originalmente estas políticas.
- Disponer de un repertorio de líneas argumentativas y de persuasión para distintos actores.
- Participar de los debates sobre temas “centrales” de la gestión pública municipal, aportando el análisis y propuesta desde la perspectiva de género.
- Fijar objetivos y metas, definir estrategias (corto y largo plazo), evitar la “teología”.

- Mantener una visión “bifocal” y desplazarse en varias velocidades (Respuestas coyunturales rápidas y cambios más profundos y lentos).
- Priorizar la búsqueda y obtención de recursos financieros, evitar el voluntarismo y la extenuación del equipo.
- Evitar la acción compulsiva. Darse y dar tiempo para la investigación, para la capacitación, la evaluación, la reflexión
- Evitar el rol de la “pionera solitaria”, la “vanguardista”, la “chica género”, o la “demandante”.
- Mantener ámbitos para el intercambio, la consulta, la evaluación y coordinación con el movimiento de mujeres y sus organizaciones, sustentados en reglas y contratos explícitos sobre los roles y responsabilidades que le caben a cada uno de los sectores
- Evitar la autorreferencial y el victimismo
- Reconocer que la incorporación de este enfoque implica necesariamente incidir y cambiar relaciones de poder. Por lo cual generará inevitablemente resistencias y oposiciones.

# HACIENDO SINERGIAS: ARTICULACIÓN DE ACTORES/AS POR LA IGUALDAD



## 4. HACIENDO SINERGIAS: ARTICULACIÓN DE ACTORES/AS POR LA IGUALDAD

La incorporación eficaz de la equidad de género y la construcción de relaciones de igualdad entre mujeres y hombres son el resultado del conjunto de voluntades y actuaciones de diversos actores y actoras de una localidad. La municipalidad juega un papel importante, las unidades o entidades institucionales especializadas también, pero es fundamental tener en cuenta que sólo generando relaciones de coordinación, cooperación, negociación y complementariedades, se puede avanzar de forma significativa en los procesos impulsados. En este capítulo se orientan algunas estrategias para la construcción de sinergias y líneas de trabajo en este campo.

### 4.1. Identificando Actores

Como ya se mencionó, una de las tareas fundamentales que deberá asumir la responsable de la UMM/UMEG será la de articular con otros actores para construir sinergias por la igualdad, impulsando la cooperación, la consulta y la negociación entre diferentes niveles, sectores y actores relevantes. Su capacidad de sumar alianzas, propuestas y compromisos por la equidad de género, y representará en gran medida, las posibilidades de legitimar y consolidar el impacto de las UMM.

Una parte importante del trabajo de la unidad, se desarrollará entonces, en un “escenario de concertación e interpelación entre actores diversos” (Rosenfeld, 2009) donde no todos comparten las mismas visiones sobre el tema que nos convoca. Es decir, que las desigualdades de género, no son percibidas como un “problema” para todos los actores, o al menos, no todas las demandas de género que se realizan. Si bien es cierto que se ha avanzado mucho en construir un “discurso políticamente correcto” por los derechos de las mujeres, estos no son unánimes, ni son interpretados de igual manera por todos.

Es por esto, que se recomienda que para el conocimiento de este complejo escenario, se elabore un MAPA de ACTORES, donde se identifiquen las instancias e instituciones vinculadas o potencialmente vinculables a la promoción de la equidad de género en nuestra localidad. En este contexto, será fundamental que la responsable de la UMM/UMEG, conozca su entorno, y se pregunte:

- Quiénes son los actores/as relevantes vinculados con los temas de equidad de género?
- Quiénes son los actores/as relevantes cuyas posiciones y mensajes tienen impacto en las decisiones públicas y los imaginarios sociales?

El primer paso, será entonces, la identificación de los actores. Es importante detectar la mayor cantidad de instituciones, asociaciones y actores del municipio, para tener una visión más clara y completa del escenario, incorporando las instituciones públicas, las organizaciones sociales, los partidos políticos, personas con fuertes liderazgos, empresas privadas, medios de comunicación, etc.

Se recomienda la elaboración de bases de datos o directorios con los distintos actores identificados, sus datos (dirección, correo, teléfono), persona de contacto y ámbito de trabajo. El siguiente paso, consiste en hacer un análisis de las instancias detectadas, intentando “explorar” sus posiciones, compromisos y antecedentes en materia de género, así como las bases de poder de cada uno de ellos, en los escenarios locales y nacionales.

Este ejercicio, no solo nos dará una “foto” bastante completa de la actuaciones y relaciones sociales e institucionales existentes, sino que también permitirá diseñar estrategias de alianzas, negociaciones y articulaciones. Nos dará pautas para “saber llegar” a cada uno (y eventualmente neutralizar o negociar con las instituciones o asociaciones que evidencien resistencias)

Este análisis, se puede llevar a cabo completando un cuadro que permita visualizar los aspectos a analizar. Existen varias alternativas metodológicas para este ejercicio. Aquí les presentamos una matriz muy simple, con un **ejemplo hipotético**, solo mencionando algunos actores, que se pueden adecuar según el contexto en que sean utilizadas:



## Ejemplo de Tabla para el análisis de alianzas y conflictos

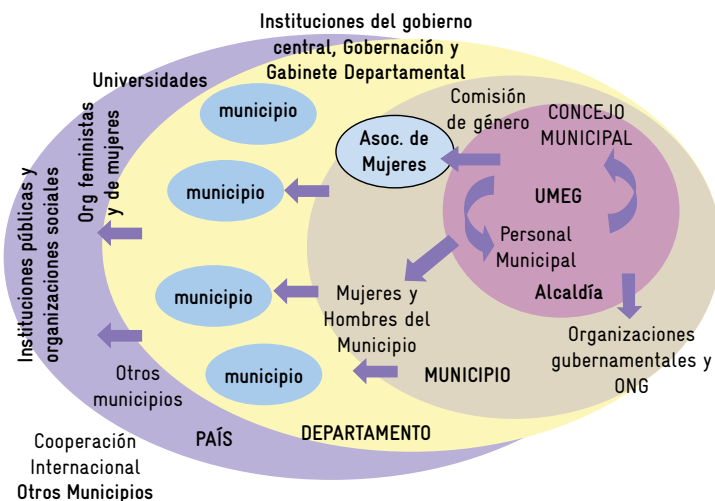
Actores	Grado de compromiso
<b>Actores sociales e institucionales vinculados</b>	
Asociaciones sociales mixtas	+
Organizaciones locales de mujeres	++
Organizaciones Feministas	++
Org de Cooperación Internacional	++
ISDEMU	++
Policía, Escuelas Juzgados y Hospital	-+

### Símbolos

++: muy a favor; +: a favor; +-: algo a favor; -+: algo en contra; -: en contra; - -: muy en contra.

(La matriz es una propuesta de Rosenfeld. FLACSO-PRIGEPP. 2009)

Estos no son instrumentos estáticos, sino más bien dinámicos, que pueden transformarse (sumar nuevos actores o modificar actitudes y compromisos). Será entonces importante revisarla y analizar los cambios generados. Aunque la responsable de la UMM/UMEG debe tener conocimiento del contexto institucional y social, sus funciones, dinámicas y funcionamiento, en algunos casos, la responsabilidad de establecer los contactos y alianzas –por su carácter político o específico- deberán de asumirlas por las autoridades públicas.



## 4.2. Actores Relevantes a Tener en Cuenta:

De manera general, el siguiente esquema pretende representar los distintos niveles y actores con los que las responsables de las UMM/UMEG deberían buscar articulación, en los niveles institucionales

El mapa de actores realizado, tiene que vislumbrar las distintas instancias que asumen o tienen potencial de asumir un rol en la promoción de la equidad de género en las localidades. Si bien este, se diferenciará de una localidad a otra en función de sus particularidades, se presentan a continuación algunas/os de los actores que deberían tomarse en cuenta.

## A. INSTITUCIONES PÚBLICAS

El conocimiento y mapeo de las instancias públicas, sus funciones y competencias, es fundamental en el diseño de estrategias de articulación y sinergias para la equidad de género. Teniendo en cuenta el carácter multidimensional de las desigualdades entre mujeres y hombres, la apuesta por la igualdad debe llevarse a cabo en distintas áreas vinculadas a los derechos de las mujeres, como la educación, seguridad, justicia, salud, etc.

---

Lamentablemente, la cultura de polarización política que caracteriza a nuestro país, implica que en muchas ocasiones, las posibilidades de articulación entre las instancias del gobierno central, con las propuestas municipales, estén vinculadas a la afinidad de los partidos políticos.

En este marco es fundamental tener en cuenta que las políticas públicas, tanto municipales como nacionales, deben asumirse como políticas de Estado y no del gobierno de turno y que la apuesta por sociedades más igualitarias entre mujeres y hombres, es inseparable de la construcción de sociedades más democráticas e incluyentes.

---

Vincular las políticas municipales con las políticas de Estado, podrá fortalecer los procesos, sumando y articulando esfuerzos, compromisos y recursos. Las características de la articulación, estarán determinadas por varios factores, entre ellos, por el interés y compromiso de otras instancias para la promoción de la equidad de género. Con aquellas instancias del gobierno que tienen presencia permanente, se presentan posibilidades más cercanas a la concreción de espacios interinstitucionales de carácter permanente para la actuación compartida en la erradicación de la discriminación de las mujeres, la promoción de sus derechos y la construcción de localidades más igualitarias. Con aquellas otras que no tienen presencia permanente, se pueden establecer acuerdos concretos en función a programas y proyectos vinculados a la equidad de género.

Las principales instancias públicas son:

### 1. Ministerios, Institutos y Secretarías Públicas

- Ministerio de Seguridad Pública y Justicia

Policía Nacional Civil

- Ministerio de Educación

Centros Educativos y Universidades

- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Hospitales y Centros de Salud

- Ministerio de Economía

CONAMYPE

- Ministerio de Gobernación

Gabinetes departamentales, Programas de Seguridad Ciudadana

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer – ISDEMU

- Instancias gubernamentales para el fortalecimiento municipal

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local FISDL

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal – ISDEM

- Secretaría de Cultura

Casa de la Cultura

- Instituto Salvadoreño de la Niñez – ISNA

- Secretaría de Inclusión Social

Ciudad Mujer

## 2. Instancias de otros órganos del Estado

- Fiscalía General de la República
- Procuraduría General de la República
- Juzgados y Tribunales
- Corte de Cuentas

## 3. Gobiernos Municipales

- Unidades Municipales de la Mujer / Equidad de Género de otros municipios
- Asociaciones de municipalidades
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador –COMURES
- Comité Departamental de Alcaldes/as – CDA

### B. ORGANIZACIONES SOCIALES Y POLÍTICAS

El establecimiento de alianzas, coordinaciones y sinergias con expresiones organizativas de la sociedad civil será una de las claves fundamentales para que las políticas de género tengan el impacto esperado en las mujeres y hombres de las localidades. Mas allá de las articulaciones y sumas de esfuerzos y recursos, estos procesos contribuirán también a legitimar las acciones municipales y promover la participación ciudadana activa de las organizaciones y sus miembros. El mapa organizativo, diferirá según las características y especificidades de cada localidad. Será importante identificar no solo las organizaciones que ya estén realizando esfuerzos por la equidad de género, pero también aquellas que tienen potencial de hacerlo, en la búsqueda de nuevos aliados y aliadas para estrategias innovadoras por la equidad de género.

Las expresiones organizativas pueden ser:

Organizaciones de mujeres y feministas a nivel local

Organizaciones sociales mixtas a nivel local

Asociaciones de Desarrollo Comunal – ADESCOS

Comités de Desarrollo Local

Organizaciones de mujeres y feministas a nivel nacional

Organizaciones no gubernamentales con presencia en la localidad o sobre los temas de género y municipalismo

Patronatos

Sindicatos

Asociaciones municipalistas

Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas Salvadoreñas –ANDRYAS

Asociaciones de vendedores/as o productores/as

Organizaciones de Migrantes

Otras instancias relevantes en los territorios

Partidos políticos

Representantes de Organizaciones de Cooperación Internacional

Representantes de Agencias bilaterales de Naciones Unidas y mecanismos de integración centroamericana.

### C. OTROS ACTORES Y ACTORAS

Asimismo, se deberán identificar otras instancias y personalidades empresariales, religiosas, académicas, profesionales, etc. que juegan un rol importante en la localidad, teniendo en cuenta su potencialidad para contribuir a promover valores culturales basados en la equidad de género, y el respeto a la integridad personal de mujeres y hombres.

- Empresarias y empresarios
- Liderazgos locales y Profesionales destacados/as
- a. Médicos/as
- b. Parteras
- c. Artistas e intelectuales
- d. Otros/as
- Medios de Comunicación
- Centros escolares públicos y privados
- Iglesias
- Universidades

#### 4.3. Tres articulaciones claves: ISDEMU, instituciones públicas vinculadas al fortalecimiento municipal y Organizaciones de mujeres y feministas.

Si bien, todos los actores/as mencionadas son importantes para que las políticas públicas de género puedan alcanzar el impacto buscado, queremos detenernos en cuatro de ellas que nos parecen fundamentales. Tres de ellas, representan instancias gubernamentales: ISDEMU, FISDL e ISDEM y por otra parte, hacer una reflexión sobre la importancia de la articulación entre las organizaciones de mujeres y las UMM/UMEG

#### 4.3.1 Vinculo entre las UMM/UMEG y el ISDEMU

La relación de colaboración y sinergias entre las UMM ó UMEG y el ISDEMU cobra especial relevancia al menos por tres razones:

- El ISDEMU tiene como responsabilidad principal ser la entidad rectora de políticas públicas para la igualdad y la equidad de género en el país, esto significa que, si bien debe respetar la autonomía de las municipalidades, su mandato oficial, le permite brindar un papel de asesoría y orientación a todas las instancias del Estado que generan y aplican políticas públicas en el país, por tanto, también de las municipalidades.
- Un segundo aspecto relacionado con este mismo papel rector de políticas públicas del ISDEMU, es que le permite vincularse con otras instituciones del Gobierno Central, cuya misión esta dedicada al fortalecimiento municipal, proceso mediante el cual puede contribuir a que estas instituciones incorporen orientaciones para la equidad de género en su labor de desarrollo, apoyo y fortalecimiento de los Gobiernos Locales.
- En tercer lugar, el ISDEMU ha definido como una de sus estrategias prioritarias para el actual período, la territorialización de la Política Nacional de la Mujer, esta estrategia le permitirá aproximarse a las municipalidades e incidir en las instituciones del Gobierno Central cuya intervención se expresa en los territorios. Nos referimos a los Ministerios de Educación, Salud y Seguridad Pública principalmente. También se debe considerar la incidencia del ISDEMU en otras instancias estatales como los Juzgados de Paz y los diferentes tribunales ubicados a nivel municipal.

#### 4.3.2. Vínculo entre las UMM/UMEG y las Instituciones Públicas Dedicadas al Fortalecimiento Municipal: FISDL, ISDEM y CC

El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal son las entidades del gobierno central dedicadas a la transferencia de recursos y al desarrollo de programas de fortalecimiento de las capacidades municipales, en este marco, es fundamental

que su papel de asesoría incluya herramientas para la aplicación de la equidad de género, de forma transversal y específica la orientación en la gestión de las municipalidades. Este papel abre posibilidades a que las UMM ó UMEG puedan abocarse al ISDEM para que su asesoría en elaboración de planes estratégicos ú otros instrumentos de regulación municipales, incluyan la perspectiva de equidad. Asimismo, que los deferentes programas que impulsa el FISDL puedan contribuir a fortalecer el papel de las UMM.

La Corte de Cuentas en la principal instancia del Estado responsable de la Contraloría Pública y la garantía de probidad en la función pública. Su papel es trascendental en un proceso de construcción democrática, ya que además de controlar y auditar la inversión y gasto público, también analiza el cumplimiento de planes, programas, proyectos y procedimientos de contratación. Sería muy importante que la Corte de Cuentas incluya entre sus funciones con las municipalidades, el cumplimiento de la competencia 29 del Código Municipal.

### 4.3.3. Vínculo entre las UMM/UMEG y el Movimiento de Mujeres y Feminista

No han sido pocos los municipios en donde las confusiones entre las responsabilidades, prácticas y dinámicas de las UMM/UMEG se confunden con las de las organizaciones de mujeres. Esta falta de claridad, ha estado presente tanto en algunas alcaldías como en las mismas asociaciones. Aunque la nueva institucionalidad sea el producto de una demanda del movimiento de mujeres, tiene características propias y responde a una lógica de funcionamiento estatal diferente a la que anima al movimiento que le dio origen<sup>33</sup>.

A pesar de estas diferencias -o por ellas- ambas instancias deben verse como las principales aliadas, en este proceso. Para esto, es importante que se apoyen, reconozcan y fortalezcan mutuamente. Cada una se encuentra en una posición diferente y deben saber aprovechar las posibilidades que cada uno de estos espacios – desde lo institucional y desde la sociedad civil organizada- representan.

El vínculo entre las UMM/UMEG y las expresiones organizativas de las mujeres a nivel local, debería expresarse en distintos ámbitos:

- El flujo, calificación e incidencia de demandas. Las UMM/UMEG deberían asumir un rol de “puente” entre las demandas de las mujeres del municipio y sus expresiones organizativas. En este rol, no debe asumir un rol pasivo de simple “correo”, sino que debe contribuir a calificar las demandas de las mujeres, para que estas sean coherentes con las competencias municipales. Por otro lado, presentarlas ante el Concejo Municipal (a través de la Comisión de Género), “traduciéndolas” sin fuera necesario, a los lenguajes y formatos institucionales y buscando incidir en las autoridades para que les otorguen respuesta publica. Asimismo, se deberá incidir ante el Concejo para la realización de espacios de contraloría y participación ciudadana que faciliten estos procesos.
- La articulación de acciones y programas conjuntos, sumando ideas y recursos que permitan tener mayor alcance e impacto en la calidad de vida de las mujeres. Esto evita duplicar esfuerzos y permite apoyarse y favorecerse de las experiencias, saberes y propuestas de la institucionalidad y las organizaciones.
- El apoyo, fortalecimiento y reconocimiento mutuo, en donde las UMM/UMEG deben contribuir a la consolidación de las expresiones organizativas de las mujeres, facilitando procesos de formación, participación en intercambios y procesos de fortalecimiento asociativo y de liderazgo en las asociaciones. Y simultáneamente -y teniendo en cuenta que en muchas localidades son las organizaciones de mujeres y feministas las que mayor experiencia y conocimientos tienen sobre los derechos de las mujeres y la equidad de género- que éstas puedan jugar un rol de asesoría y contraloría del trabajo realizado por la municipalidad en materia de igualdad.

Para concretar estas articulaciones, será importante la realizaciones de reuniones periódicas ente las asociaciones de mujeres y las UMM/UMEG, que faciliten la comunicación y planificación de actividades.

Es importante destacar que los alcances de esta articulación podrán verse afectados por diversos factores:

- a) Los niveles y cultura asociativa de la localidad, así como la experiencia, compromiso y liderazgo de las asociaciones de mujeres en la localidad
- b) Los niveles de sensibilidad y apertura de las autoridades públicas a reconocer y articular con organizaciones de mujeres y feministas, así como la capacidad de incidencia de concejalas comprometidas con los derechos de las mujeres dentro del Concejo Municipal.
- c) La cultura política politizada del país, puede influir en la apertura de los Concejos Municipales en el reconocimiento de las organizaciones de mujeres, así como en el interés de estas en articular y coordinar con el gobierno local.

En este punto, es importante volver a insistir que los gobiernos municipales, desde el momento que asumen la gestión municipal, deben dejar de lado las banderas partidarias y gobernar para toda su población, reconociendo todas las expresiones organizativas existentes.

#### 4.3.4. Vínculo entre las UMM/UMEG y las Mujeres Concejalas.

La posibilidad de construir una relación de alianza, apoyo y reconocimiento entre las mujeres concejalas y las responsables de las UMM/UMEG puede significar un aspecto clave en el fortalecimiento, reconocimiento y legitimidad del trabajo de unas y otras.

Cada una, desde su posición, tiene oportunidades y desafíos diferenciados, pero la posibilidad de trabajar en conjunto, articulando las argumentaciones técnicas con las políticas, podrá incidir para que sus propuestas sean tomadas en cuenta.

Sin embargo, este vínculo no suele ser fácil, y muchas veces está caracterizado por rivalidades que suelen ser promovidas y aprovechadas por otros miembros de los Concejos Municipales. Un aspecto que suele generar conflicto, es la falta de claridad de los roles de unas y otras. Este ha sido uno de los temas trabajados en el II Encuentro Nacional de Responsables de Unidades Municipales para la Equidad de Género, en el que también participaron concejalas miembros de ANDRYSAS.

#### Roles Diferenciados de las Concejalas (y comisiones de Género) y las responsables de las UMEG

Concejalas / Comisiones de Género	Responsables de UMEG
Incidir para hacer cumplir	Elaborar propuestas, operativizar
Definir las líneas del trabajo que se espera como concejo municipal...	Incorporar y formular propuestas técnicas a partir de esos lineamientos
Convocar al personal, garantizar que permanezca en la capacitación Intervenir para la aplicación de esos instrumentos Garantizar que se incluyan las evaluaciones de "género" en las evaluaciones de desempeño general	los conocimientos aprendidos...
Canalizar, dar a conocer y defender ante el concejo las propuestas que elabora la unidad de género...	Buscar , formular, establecer estrategias



Establecer alianzas con las instituciones y otras organizaciones...	Establecer alianzas con las instituciones y otras organizaciones...
ASPECTOS POLÍTICOS	ASPECTOS TÉCNICOS
Acompañar a las responsables de la unidad de género en las actividades que son estratégicas para darle fuerza al impacto político...	Organizar y ejecutar las actividades (contenido y logística)
Reconocer y motivar el esfuerzo realizado por las responsables de las unidades de género... (salir en la foto, pero reconocer el trabajo operativo de las UMEG).	Reconocer las dificultades que enfrentan las concejales dentro de los CM; y las responsabilidades diferenciadas y diversas que asumen como regidoras
Identificar las necesidades de la población y trasladarla a la UMEG para que éstas elaboren propuestas de cómo trabajarlas	Ser puente de comunicación entre la población y la comisión de género del Concejo Municipal

Fuente: Memoria del II Encuentro Nacional de Responsables de UMEG – El Salvador 2008

Será a partir del reconocimiento de estas funciones diferenciales como complementarias pero sobre todo de una apuesta estratégica y solidaria entre mujeres, que este vínculo tendrá mayores oportunidades de influencia e incidencia.

PARTICIPANTES EN TALLERES PARA LA ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UMM			
N°	NOMBRE	INSTITUCIÓN	CORREO
1	Alicia González Chipagua	ISDEMU	tam.cuscatlan@isdemu.gob.sv
2	Alina Carranza Menjivar	Colaboradora de Suchitoto	
3	Ana Dolores Cuellar	ISDEMU	a.cuellar@isdemu.gob.sv
4	Ana María Burgos	ISDEM	ddci@isdem.gob.sv murgos45@yahoo.es
5	Anabel Salazar Campos	Alcaldía Ciudad Delgado	anabelsalazarcampos@hotmail.com
6	Blanca Margarita Rivas	ISDEMU Cuscatlán	tam.cuscatlan@isdemu.gob.sv
7	Cecibel Guardado	AMS	cecibel.guardado@ams.org.sv
8	Clara Dachs Bernad	Voluntaria de COOPERACCIO	claradachs5@hotmail.com
9	Claudia Tamara Rubio	Alcaldía San Martín	tamyrobi@yahoo.com
10	Dora Elizabeth Nieto	ANDRYSAS	andrysas@integra.com.sv
11	Edith Aracely Rivas	ISDEMU San Vicente	tam.sanvicente@isdemu.gob.sv editha24@hotmail.com
12	Edith del Cid	FUNDE	
13	Guadalupe Orellana	Alcaldía de Apopa	guadalupe_orellana@hotmail.com
14	Heide Chacón	ISDEM	
15	Idalia Nohemy López	Alcaldía SPM	
16	Janine Osorio	ISDEMU	j.osorio@isdemu.gob.sv
17	Judith Figueroa	ISDEMU	j.figueroa@isdemu.gob.sv
18	Katy Segovia	ORMUSA	katysegovia@yahoo.es
19	Lilian Concepción Merino	Alcaldía Suchitoto	lilianmerino3@gmail.com
20	María Argelia Baires	Alcaldía San Pedro Masahuat	margeliabaires@hotmail.com
21	Maria Luisa Lemus	ANDRYSAS Alcaldía Apopa	marilu2k8@hotmail.com
22	Mario Francisco López	GTZ	mario.lopez@gtz.de
23	Marta Elena Rodríguez	Alcaldía Ilopango	marelen_usa@hotmail.com
24	Marta Lissette Merino de Echevoyén	ISDEMU La Paz	tam.lapaz@isdemu.gob.sv
25	Mercedes del C. Amaya	Alcaldía Jiquilisco	
26	Milagro Alvarado	Colectiva Feminista	alvamil@yaho.com

No	NOMBRE	INSTITUCIÓN	CORREO
27	Mitzy Romilia Arias B.	Alcaldía Santa Tecla	mitzymaktub@gmail.com
28	Nidia Umaña	ISDEMU	n.umana@isdemu.gob.sv
29	Reina Maribel Solano	ISDEMU Cuscatlán	tam.cuscatlan@isdemu.gob.sv
30	Rosa del Carmen Vásquez	Alcaldía Tecoluca	azucarosita@yahoo.com
31	Rosa del Carmen Vásquez		
32	Rosa Elva Tobías	Alcaldía Tecoluca	elvatdelgado@yahoo.es
33	Rosa Emilia Alas	Alcaldía SRC	rosaemiliaalas@hotmail.com
34	Roxana Flores	Alcaldía Suchitoto	roxy3108@gmail.com
35	Verónica Navidad Iraheta	Alcaldía de El Rosario	umegrosario@yahoo.com
36	Verónica Salazar Beltrán	Colectiva Feminista	bea_tritxu@yahoo.es
37	Zonia Guadalupe Amaya de López	Alcaldía Cuyultitán	zonia_dlopez66@hotmail.com

**Otra manera de abordar esta área es dividirla en tres ámbitos:**

- Gestión de personal o administración de recursos humanos, que implica procesos de contratación, promoción y evaluación de personal, establecimiento y aplicación de normas contra el acoso sexual laboral.
- Desarrollo de capacidades para la aplicación transversal del enfoque de equidad de género en las diferentes dependencias de la municipalidad.
- Procesos de asesoría para la incorporación de la equidad de género en la planificación y evaluación de programas, proyectos y servicios municipales.

## ANEXOS

### Lista de personas participantes en el proceso de elaboración.

#### Glosario

#### Listado de documentos recopilados en versión digital incluidos en CD complementarios

#### Bibliografía

28 de mayo: Derechos sexuales y reproductivos, Carmen Torres E./Mujereshoy

Alcaldía Municipal de San Pedro Perulapía (2008) Política Municipal para la Equidad de Género.

Araya, María José (2003) “Un acercamiento a las encuestas del uso del tiempo con orientación de género” Serie Mujer y Desarrollo n°50 Santiago de Chile

Astelarra, Judith (2004) Políticas de Género en la Unión Europea y algunos apuntes para América Latina, CEPAL. Santiago de Chile.

Baireiro, Line y Molina, Natacha (1994) “Igualdad, democracia y ciudadanía”, en **De Nairobi a Beijing, diagnósticos y propuestas**, Chile, Isis internacional

Bonder, Gloria (2009) Integración del enfoque de género en los proyectos y programas de la OEA, FLACSO

Borja, Jordi.

Castillo, carola y otras Identidad Corporativa. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Concertación de Mujeres de Suchitoto (2009), **Estrategia para el Desarrollo Socioeconómico local con enfoque de género, en el municipio de Suchitoto**. Concertación de Mujeres de Suchitoto, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, El Salvador.

Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de discriminación a la Mujer, CEDAW, Naciones Unidas, aprobada en 1979, y ratificada por El Salvador en 1981.

Falú, Ana (2003) Guía para la formulación y ejecución de políticas municipales dirigidas a mujeres/ Red Mujer y Hábitat América Latina - HIC - Quito: Programa de Gestión Urbana/ UN-HABITAT,- (Cuaderno de Trabajo N°72)

García Prince, Evangelina (2008) “**Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming ¿de qué estamos hablando? Marco Conceptual**”, San Salvador, PNUD, (Documentos PRIGEPP 2009)

García Prince, Evangelina (2009) Derechos Humanos: enfoque estratégico indispensable en las políticas públicas de igualdad y en el ejercicio de ciudadanía. Presentación Power Point presentado en el XX Seminario, Córdoba

Guzmán y Todaro; (1998) “El cuarto propio en el Estado”, Santiago de Chile, en **Especial de Fempress**,

Guzmán, Virginia (1998) “La equidad de género como tema de debate y de políticas públicas”, en **“Género en el estado y estado del género”**, Santiago de Chile, Isis Internacional, Ediciones de las mujeres n°27

Herrera M., Damon C. y Benavides M. “De la Exclusión a lo público” Investigación comparativa realizada en El Salvador y Honduras, en el marco de Concurso de Investigaciones sobre Descentralización y Derechos de las Mujeres, impulsado por PRIGEPP FLACSO e IDRC

Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2005 (IDHES) “Una mirada al nuevo Nosotros. El impacto de las migraciones”,

Jenin, Elizabeth (1994): “Las familias en América Latina”, en **Familias**, ISIS Internacional

Kaijser, Anna (2007) Las mujeres y el derecho a una vivienda adecuada. Una Introducción a los Problemas Centrales Secretaría General Habitat Internacional Coalition

Massolo, Alejandra (2003) “Políticas públicas locales de género. Una innovación en la gestión municipal”, El municipio, un reto para la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, Instituto Nacional de la Mujer, México DF

Massolo, Alejandra (2004) Guía para la Equidad de Género en el Municipio, Instituto Nacional de la Mujer, México DF

Massolo, Barreira y Aguirre (2005) Manual hacia un diagnóstico sobre la situación de las mujeres en el municipio con enfoque de género. Indesol, México

Meentzen, Ángela y Gomarís, Enrique (2002) “Aplicando la democracia de género. Estudio sobre la implementación metodológica y operativa de la democracia de género en la planificación y evaluación de proyectos”. Berlín Fundación Heinrich Boll

Moser, Caroline (1998) “Planificación de género. Objetivos y obstáculos”, en **Género en el Estado, Estado del Género**, Santiago de Chile, Isis Internacional, Ediciones de las mujeres n°27

Rao, Aruna y Kelleher, David (2002) **“Corriendo el velo de la desigualdad institucional”**

Rico de Alonso, Ana. “Equidad de género en la planeación del desarrollo en Colombia: reseña y lecciones de una experiencia”, Paper especialmente preparado para el Seminario Programación estratégica, análisis prospectivo y tecnologías para el cambio organizacional; la gestión y evaluación de políticas de equidad de género (Documentos PRIGEPP 2009)

Rosenfeld, Mónica (2009) Seminario Programación estratégica, análisis prospectivo y tecnologías para el cambio organizacional; la gestión y evaluación de políticas de equidad de género, PRIGEPP-FLACSO, Buenos Aires.

Sonia Montaña (2007) Manual de Capacitación: Gobernabilidad democrática e Igualdad de Género en América Latina y el Caribe. CEPAL

Vargas Virginia (2002) “Globalización, feminismos y construcción de ciudadanías”, Paper especialmente preparado para el Seminario Democracia/s, ciudadanía y Estado en América Latina en el siglo XXI: Análisis de género de los caminos recorridos desde la década del ’80 y futuros posibles, PRIGEPP-FLACSO

Vargas, Virginia; Araujo, Kathya y Mauro, Amalia (2000) “El surgimiento de la violencia doméstica como problema público y objeto de políticas”, en **Revista CEPAL n°70**”, Chile, CEPAL





