

RETOS Y OPORTUNIDADES

de las instituciones encargadas de cerrar
la brecha de desigualdad entre hombres
y mujeres en América Latina:
una mirada a través de la transparencia

RETOS Y OPORTUNIDADES

de las instituciones encargadas de cerrar
la brecha de desigualdad entre hombres
y mujeres en América Latina:
una mirada a través de la transparencia

DICIEMBRE, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La Articulación Regional Feminista por los Derechos Humanos y la Justicia de Género (ARF o Articulación) es una alianza de organizaciones feministas que se encuentra presente en siete países de América Latina: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador¹, México y Perú (en adelante, la región). Las organizaciones participantes en dicha organización son: en Bolivia, Asociación Coordinadora de la Mujer; en Perú, Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer (DEMUS); en Argentina, la asociación civil Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA); en Chile, Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género: Corporación Humanas Chile; en Colombia, Corporación Humanas Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género; y, en México, EQUIS: Justicia para las Mujeres.

Uno de los objetivos de la Articulación es la defensa y promoción de los derechos humanos de las mujeres desde una perspectiva feminista dentro de la región. En este marco, la ARF decidió monitorear una de las respuestas institucionales que tienen los Estados con el fin de cerrar la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres: la creación de Instituciones, Ministerios o Comisiones específicas.

El presente monitoreo se inscribe en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS), específicamente relacionado

¹ Ecuador no formó parte de la presente investigación, aunque sí es parte de la ARF.

con el objetivo n°5 (Igualdad de Género) y el n°16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). El primero, tiene como fin último terminar con todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas, no sólo desde la perspectiva del ejercicio de derechos humanos, sino también como un aspecto fundamental que permite acelerar el desarrollo sostenible a nivel global. Por su parte, el segundo objetivo mencionado tiene como fin promover un contexto de paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el fortalecimiento del Estado de derecho y, por ende, de sus instituciones.²

Estos objetivos tienen, a su vez, distintas metas e indicadores que marcan una ruta clara sobre las acciones que deberían estar llevando a cabo los Estados para poder alcanzarlos. Si bien la priorización que cada país haga sobre las acciones que implemente, con base en el contexto específico que vive, es relevante; no podemos dejar de mirar la ruta que se enmarca el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, PNUD), que puede servir como un indicador sobre lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en la región.

² Objetivos del Desarrollo Sostenible, Programa de Naciones Unidas, disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/>

Bajo este marco, la finalidad del presente informe es obtener información sobre las acciones que se ejecutan en los distintos países para cerrar la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres, y conocer su fortaleza institucional.³ Es objetivo de esta investigación que la información obtenida sea útil a la sociedad civil, de manera que pueda exigir que las autoridades rindan cuentas y creen políticas públicas que disminuyan la desigualdad entre hombres y mujeres, para que estas acciones no se queden en meras simulaciones. Asimismo, se busca evaluar si las políticas públicas, los cambios normativos y las prácticas de las instituciones son congruentes con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

La información que se presenta en este documento fue recolectada mediante dos herramientas: 1) transparencia activa, es decir, toda aquella información que se encuentra en portales oficiales con acceso público y 2) transparencia pasiva, es decir, aquella información a la que se tuvo acce-

³ Nos referimos a fortaleza institucional en el sentido de que la Unidad de Género cuente con los elementos para su consolidación y mantenimiento, con el fin de que puedan cumplir con sus objetivos. Estos elementos incluyen un marco normativo que garantice su continuidad, una estructura organizacional que permita tener interlocución con actores relevantes y cumplir con su objetivo, así como recursos que permitan llevar a cabo actividades relacionadas con su fin.

so a través de solicitudes de acceso a la información y derecho de petición. Este ejercicio también sirvió para dar cuenta de las buenas prácticas y retos en materia de transparencia en los países participantes, tomando en cuenta que la transparencia es un aspecto fundamental para el cumplimiento del ODS n°16.

LOS RETOS EN MATERIA DE TRANSPARENCIA

En los países que se reportan dentro del estudio podemos encontrar prácticas de transparencia activa muy exitosas, como es el caso de México, Bolivia y Chile, en donde se consiguió la mayoría de la información a través de este medio. Sin embargo, un reto transversal a todos los países, es la información sobre el presupuesto de las instituciones, que no se encuentra disponible de manera clara en ningún país.

Respecto a la transparencia pasiva, los obstáculos que se encuentran para acceder a la información son, principalmente, de índole procesal. Sin embargo, es menester notar que cuando hablamos de acceso a la información, lo procesal se vuelve sustantivo. Sin información o claridad sobre los procesos para acceder a la información, no se puede ejercer el derecho de acceso a la misma.

Las organizaciones hacen hincapié en la necesidad de que los Estados cuenten con información clara sobre quién tiene que responder a la información, a quién tienen que ir dirigidas las solicitudes, la fundamentación y motivación que se requiere para que las autoridades contesten y los tiempos de respuesta. Estas reglas tienen que estar establecidas en la legislación y ser de fácil acceso y consulta. Además, las autoridades tienen la obligación de hacer difusión sobre el derecho a la información de la población. El avance en la región, en términos de acceso a la información, tiene que tomar en cuenta la necesidad de agilizar y facilitar estos procesos para contrarrestar las resistencias de los Estados para transparentar sus acciones.

HALLAZGOS SOBRE LAS INSTITUCIONES ENCARGADAS DE CERRAR LA BRECHA DE DESIGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Los países pertenecientes a la ARF –y las respectivas instituciones– que analizamos en el informe son los siguientes: Argentina, Instituto Nacional de las Mujeres (INAM); Bolivia, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades; Chile, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género; Colombia,

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer; Perú, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; y México, Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).

Destinatarias de las políticas públicas que implementan y diseñan las instituciones

En Argentina, Colombia y México, las instituciones estudiadas tienen objetivos dirigidos exclusivamente a las mujeres. En Chile, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género cuenta con objetivos en los que se incluyen a hombres y mujeres. Las instituciones en Bolivia y Perú dirigen acciones a una población más amplia, que incluye mujeres y hombres, niños, niñas, adolescentes, juventud, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En Perú, además se incluyen personas desplazadas y migrantes internos, y cuentan con una mesa de trabajo de lesbianas y personas TGBI (trans, gay, bisexual e intersexuales).

En este sentido, se vuelve necesario reflexionar sobre la necesidad de crear instituciones en las que las mujeres sean consideradas en una burbuja. El problema con esta aproximación es que en muchas ocasiones aíslan a estas poblaciones de las políticas públicas dirigidas al resto de la sociedad, creando instituciones especiali-

zadas que no ven el problema de manera integral. En adición a lo anterior, las instituciones con ese enfoque no suelen encargarse de transversalizar la perspectiva de género en todas las áreas del Estado, sino que focalizan sus acciones a políticas dirigidas exclusivamente a mujeres, sin tomar en cuenta su diversidad o su integración en la sociedad, creando “políticas rosas” aisladas del resto de las acciones que implementan.

También resulta pertinente mencionar que las instituciones deben incorporar una perspectiva interseccional que tome en cuenta las diferentes categorías identitarias de las mujeres.

Posición organizacional de las Instituciones

Tres de los seis países cuentan con instituciones que dependen directamente de la Presidencia: Chile, Colombia y Perú. El Instituto Nacional de las Mujeres de Argentina (INAM) depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y el Viceministerio de Igualdad de Oportunidades de Bolivia depende del Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional. En México se creó el Instituto Nacional de las Mujeres como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal.

La dependencia ante el poder ejecutivo puede tener ventajas y desventajas, por lo que es importante considerarlo cuando se haga un análisis sobre las acciones que pueden tomar para erradicar el problema definido en su misión institucional. Por un lado, los países que no tienen organismos independientes tendrán que encontrar mecanismos que aseguren la asignación de presupuesto propio que no dependa de los gastos generales de la presidencia, así como personal competente para la consecución de los objetivos específicos que se plantean y autonomía para el uso y adquisición de los recursos. Por otro lado, los países que no dependen directamente de la presidencia, tienen como reto encontrar canales institucionales que permitan la comunicación efectiva y el impacto transversal de sus políticas en todos los ámbitos en los que funciona el Estado. Debe tener una ubicación estratégica y relevante en el organigrama gubernamental.

Marcos conceptuales: ¿qué entienden las autoridades estatales por igualdad y por género?

Los marcos conceptuales de género y de igualdad son relevantes porque marcan la pauta sobre cómo entienden las instituciones sus objetivos y sus acciones. Respecto

del concepto de género, cuatro países (Argentina, Chile, Perú, y México) reportaron que la información se encontró por transparencia activa, mientras que en Colombia se tuvo que conseguir por medio de solicitudes de acceso a la información. En Bolivia los conceptos se infirieron del plan de política pública. En la mayoría de los países este concepto está definido conforme a marcos internacionales, sin embargo, en el caso de Bolivia, las definiciones tienen características específicas del país, donde se señala que las mujeres bolivianas son “sujetas, titulares de derechos, considerando sus especificidades no sólo en razón de género, sino también en su matriz étnico-cultural y generacional; ello no solo para fines estadísticos, sino para comprender que las violencias contra las mujeres tienen expresiones y dimensiones diferenciadas”.⁴ Chile define la equidad de género, pero no específicamente el género.⁵

El concepto de igualdad sólo figura de manera explícita en la normativa en Perú,

⁴ La información fue recabada de la página web del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades y es referente a la Política Pública Integral para una Vida Digna de las Mujeres Bolivianas, disponible en: <http://www.justicia.gob.bo/index.php/viceministerios/vio>

⁵ El concepto se proporcionó a través de transparencia pasiva. Es un concepto que se encuentra en la ley 20.820, que Crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, inspirada en tratados internacionales (Párrafo 1° - Naturaleza, Objeto y Funciones - Artículo 2).

México y Colombia. La definición se consiguió por acceso a la información en Chile y, como en el caso anterior, en Bolivia se extrajo del plan de política pública. En Argentina no figura de manera explícita el concepto, pero hay referencias contenidas en la principal política pública que lleva adelante el INAM, el Plan Nacional de Acción para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las mujeres (2017-2019).

En los conceptos de igualdad y género analizados encontramos retos y buenas prácticas. Como buenas prácticas encontramos el caso de Bolivia que, si bien se centra en *la mujer*, incorpora un análisis interseccional, tomando en cuenta sus identidades étnico-culturales⁶. También está el caso de México, en el que se incluyó, no sólo el concepto de género, sino también el de *perspectiva de género*.⁷ Es importante notar que los dos conceptos

—que brindan un marco conceptual al trabajo institucional— provienen de la ley, por lo que no son fácilmente modificables.

Respecto a los retos, es importante mencionar que las definiciones sobre género e igualdad no se encuentran en la normativa específica de la materia, sino que se derivan de las interpretaciones de otras leyes o de los planes de políticas públicas específicos en la materia; casos de Argentina y Bolivia. Por su parte, Colombia tiene una definición proveniente de una fuente informal (género) y otra de una formal (igualdad). En el caso de Argentina, la definición de género está en una página de internet, pero también se deduce de el Plan Nacional de Acción para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las mujeres.⁸ La autoridad de Bolivia otorgó información sobre el concepto de igualdad por medio de transparencia pasiva, haciendo referencia a la interpretación de las definiciones de sus políticas públicas y en determinada normativa, donde la igualdad es un principio básico⁹. Por su parte, ninguno de los conceptos que reportó el

⁶ La información fue recabada de la página web del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades y se refiere a la Política Pública Integral para una Vida Digna de las Mujeres Bolivianas, disponible en: <http://www.justicia.gob.bo/index.php/viceministerios/vio>

⁷ Perspectiva de género: concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género. Artículo 5, Ley del Instituto Nacional de las Mujeres.

⁸ Información disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/areas-de-intervencion/mujer-trabajo-y-empleo>

⁹ El concepto está en las siguientes leyes: n° 348 Integral para Garantizar una Vida Libre de Violencia; n° 243 Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres; n° 018 del Órgano Electoral y n° 026 de Régimen Electoral hacia las Mujeres.

Instituto de Colombia se encuentran en alguna ley o decreto.¹⁰

Perú es un caso que resulta preocupante, ya que en los últimos meses del año 2018 la mayoría parlamentaria del Congreso de la República, Grupo Fuerza Popular,¹¹ ha derogado los enfoques de género y derechos humanos en decretos legislativos.¹² Estas modificaciones provienen de un movimiento –normalmente liderado por grupos religiosos– que se observa en varias partes de América Latina, en el que la perspectiva de género se ha denominado *ideología* y pretende “terminar con el orden *natural* de la familia y de los *roles asignados* de los hombres y mujeres en la sociedad”.

Objetivos y funciones de las Instituciones

El enfoque de los Estados para aproximarse a la problemática cambia de manera importante en los países de la región, por

lo que es posible encontrar instituciones enfocadas específicamente en la erradicación de la violencia, así como algunas cuyo fin principal es la transversalización de la perspectiva de género, entre otras.

De las seis instituciones analizadas, sólo la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer de Colombia no explicita sus objetivos. Las otras cinco instituciones plantean sus objetivos de modo que se pueden dividir en seis ejes temáticos: 1) erradicar la violencia de género, 2) eliminar las formas de discriminación contra las mujeres, 3) garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, 4) igualdad y equidad, 5) transversalización del enfoque de género y fortalecimiento institucional y 6) otros.

Es importante observar que la mitad de los objetivos están centrados en las mujeres, invisibilizando otras manifestaciones de violencias de género. Por otra parte, el enfoque de interseccionalidad está prácticamente ausente, por lo que sería importante que los Estados incorporaran de manera explícita su compromiso con este enfoque al diseñar e implementar políticas públicas.

Respecto a las funciones, si bien las instituciones cuentan con una cantidad considerable, no informan actividades claras que podamos evaluar. Se determinan funciones genéricas que no señalan a qué se refieren:

¹⁰ Respuestas otorgadas por derecho de petición a la pregunta sobre las definiciones de igualdad y equidad.

¹¹ Con mayoría congresal, liderado por Keiko Fujimori, hija de Alberto Fujimori sentenciado por delitos de lesa humanidad, corrupción y secuestro.

¹² Los decretos en los que se ha derogado esta perspectiva son los siguientes: el 1266, que establece la organización y funciones del Ministerio del Interior; el 1325, que declara en emergencia y dicta medidas para la reestructuración del Sistema Nacional Penitenciario, y el Instituto Nacional Penitenciario; el 1267, de la Ley Nacional del Perú; y el 1348, que aprueba el Código de Responsabilidad Penal de Adolescentes.

procurar, impulsar, apoyar, velar, entre otros, que no tienen inicio ni fin determinados. Para evaluar estas acciones es necesaria la creación de indicadores cualitativos que marquen de manera clara el progreso.

Un ejemplo interesante es el caso de Argentina, que tiene como función **viabilizar** el reclamo ante las representaciones sociales de conductas discriminatorias, sexistas, estereotipadas o denigratorias de la mujer, evidenciadas o transmitidas y/o difundidas en los medios de comunicación masiva. El fin no es claro, pues no se establece si el éxito de esta función es que los reclamos sean escuchados, resueltos o analizados. Para poder determinar el éxito tendría que tener acciones precisas e indicadores claros al respecto.

En adición a lo anterior, encontramos países que centran sus acciones en: establecer alianzas, coordinar, asistir o coadyuvar, entre otros. Esto resulta importante, pues muestra que es necesaria la coordinación y correlación entre más de un organismo de gobierno para que los objetivos se puedan cumplir, por lo que no dependerá solamente de las instituciones que este informe analiza.

El caso de Colombia es representativo, ya que casi todas sus funciones son de coordinación o apoyo y, al no tener objetivos específicos planteados, resulta difícil establecer si estos corresponden a un fin claro.

Por ejemplo, una de sus funciones es **apoyar** a la formulación y diseño de programas, y proyectos, dirigidos a mejorar la calidad de vida de las mujeres; especialmente las más pobres y desprotegidas, por lo que podemos deducir que no formula ni diseña programas de manera directa.

Por último, tenemos acciones claras y determinadas en los casos de Bolivia y México, que tienen entre sus funciones verbos como: planificar, concretar, formular y dirigir. En este caso es necesaria la evaluación de los resultados tangibles, por ejemplo: el plan específico para favorecer la igualdad, la política que se formuló, la norma que se concretó.

Es importante que las instituciones tengan funciones que permitan valorar su impacto o que den una línea clara sobre lo que se debe hacer para lograr los objetivos establecidos en el apartado anterior. Del mismo modo, es importante que las actividades de coordinación se expliciten para saber cuál es la institución que será responsable o encargada de cumplir con los objetivos que se plantearon y, por consecuencia, lograr las metas establecidas en los ODS.

Planes de trabajo, indicadores y actividades

Todas las instituciones cuentan con un plan de trabajo. Respecto a los indicadores,

sólo Bolivia tiene indicadores de impacto; y solo dos países tienen indicadores de resultados: Bolivia y Colombia. En el caso de Bolivia, se especificó que la política plantea tres resultados de efectos con sus respectivos indicadores cuantitativos y cualitativos. Solo Colombia y México tienen indicadores de eficacia.

Es vital que en todos los países se establezcan métodos para evaluar el cumplimiento de los objetivos (a través de sus funciones) para los que las instituciones fueron creadas. Para esto se deben utilizar indicadores de proceso, resultados e impacto, acordes con dichos objetivos, que permitan medir su eficiencia. Para poder saber si los planes de trabajo se están llevando a cabo, así como la aplicación de los indicadores, es necesario que los países reporten las actividades que llevan a cabo. Sin embargo, sólo Bolivia, Argentina y México especifican estas actividades.

En el caso de México se presentan las actividades de manera muy clara, lo que permite que se relacionen directamente con el objetivo del tercer trimestre de 2017. Sin embargo, no permite un análisis más amplio con las funciones generales ni con los objetivos a largo plazo.

En Argentina las actividades que se enuncian tienen que estar íntimamente

ligadas con las funciones y objetivos del Instituto. Sin embargo, encontramos que, debido a la falta de indicadores es difícil determinar si están cumpliendo a cabalidad todas las funciones y, por ende, con los objetivos.¹³

Las actividades que se enuncian en Bolivia, aunque muy concretas, tampoco están relacionadas con todas las funciones que tiene el Instituto. Por ejemplo, vemos que tiene como actividad la presentación de datos de la encuesta de prevalencia y características de la violencia contra las mujeres. Sin embargo, no vemos de manera concreta la formulación de normas para fortalecer los mecanismos de protección, prevención y atención, que es una de las funciones que debería llevar a cabo.¹⁴ Por otro lado, como buena práctica encontramos que Bolivia sí tiene indicadores de impacto, por lo que muchas de estas actividades se ven reflejadas en una mejora que puede ser medible.

¹³ Cabe resaltar que, si bien no se han definido indicadores para informar el trabajo del Instituto Nacional de las Mujeres, el Plan Nacional de Acción para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las mujeres 2017-2019, principal política pública en cabeza del organismo, sí contiene indicadores de resultados.

¹⁴ Es importante mencionar que, aunque es parte de las funciones del Viceministro de Igualdad de Oportunidades según el Decreto Supremo n° 29894, la Asamblea Legislativa Plurinacional es quien elabora y sanciona nuevas normas, considerando la información y apoyo técnico de Ministerios y Viceministerios.

La transversalización de las políticas de género, por su parte, si bien es necesaria y urgente, tiene que incorporarse de manera que permita el seguimiento y monitoreo de acciones para analizar su efectividad. Esto permitirá que se creen acciones concretas que permitan entender la variable de género dentro de las políticas públicas nacionales y responder a los problemas específicos de éstas. Además, es necesario que se creen indicadores con enfoque de género, ya que estos “tienen un impacto mayor en la toma de decisiones de políticas públicas puntuales transformadoras de estas relaciones”,¹⁵ y que no sólo se entienda como algo abstracto y complejo de medir.

Recursos materiales

La falta de información accesible y suficientemente desagregada que permita hacer análisis significativo de las cifras destinadas a la igualdad de género, dificulta el análisis presupuestario. Los datos que se muestran fueron obtenidos a través de transparencia pasiva, pero no en todos los casos pueden ser comparables por la forma en que se entregaron. Por ejemplo, en muchos casos

se solicitó el porcentaje de gasto destinado, y la respuesta fue una cantidad en moneda nacional, lo que no permite comparar con el gasto que los Estados hacen en otros rubros, ni permite comparaciones entre los países. Además, en muchos casos, los períodos presentados no corresponden a los solicitados, o la información no está desglosada para cada año.

Tener información clara sobre los recursos es esencial, ya que el presupuesto propio contribuiría a fortalecer su función; mientras que, sin él, la labor de las instituciones es sólo una simulación que refleja buenas intenciones, pero que no tiene la facultad de concretarlas.

Recursos humanos

Sólo México cuenta con requisitos específicos para ocupar el cargo de titular de la institución. En Chile y en Colombia, puede ocupar el cargo quien cumpla con los requisitos generales para el ingreso a la Administración Pública. En Perú, para ser ministro o ministra (que es el puesto jerárquicamente más alto) tampoco se necesitan características especiales. Sin embargo, la Directora o Director General de Igualdad de Género y No Discriminación sí tiene

¹⁵ ONU Mujeres, *Transversalización de Género en los Objetivos De Desarrollo Sostenible – Agenda 2030*, p. 9, 2017.

ciertos requisitos a la hora de contratar.¹⁶ En Argentina no se establecen requisitos para la Directora o Director Ejecutiva/o del INAM;¹⁷ y en Bolivia la designación es de libre nombramiento y no está sujeta a las disposiciones de la carrera administrativa por parte del Estado. En este tema es indispensable contar con criterios claros para garantizar que las personas elegidas tengan el perfil y las capacidades adecuadas para evitar que sean contratadas por razones personales o políticas.

Respecto a la formación de las titulares, la mayoría tiene estudios en ciencias sociales. Sin embargo, todavía hay países en los que las titulares no tienen formación en género, o tienen experiencia muy incipiente en el rubro; cuando, por lo menos, tendrían que contar con formación y/o experiencia en género y derechos humanos que les permita ejercer sus funciones de manera adecuada. Estas faltas están relacionadas

con la inexistencia de criterios para la elección de las titulares y, por lo mismo, con la independencia y capacidad que tienen de tomar decisiones de manera autónoma.

Fortalecer los recursos humanos y económicos para los mecanismos estatales que trabajan por la igualdad de género es una medida de incidencia política imperativa para el movimiento de mujeres, cuyo fin es garantizar la continuidad en la ejecución de políticas públicas y la contratación de personal suficiente para cumplir con los planes operativos.

Recomendaciones

Es indispensable dimensionar el legítimo valor y las implicaciones de institucionalizar la perspectiva de género en los países de la región. Para esto, es necesario consolidar instituciones diseñadas con autonomía de gestión, pero que también tengan suficiente impacto para que sus acciones repercutan en todos los órdenes estatales.

Para ello, entre otras cosas, es indispensable:

- a) **Contar con un marco legislativo claro sobre los conceptos de igualdad y género que tengan, como mínimo, los estándares internacionales.** Estos conceptos, además, deben incluir una mirada interseccional que permita incorporar los retos

¹⁶ Los requisitos que se solicitan son: título profesional universitario de derecho, ciencias sociales o carreras afines, experiencia mínima de tres años en el sector público, estudios especializados en género, capacitación en gestión pública o en materias vinculadas a las funciones a desempeñar, conocimiento básico de ofimática, servicio institucional y orientación a resultados, y proactividad e integridad.

¹⁷ El cargo de la Directora o el Director Ejecutiva/o del INAM es un cargo excluido de manera explícita de la Ley de Empleo Público, pero en ningún lugar se establecen sus requisitos para su designación. Tal como sucede con los ministerios y otras jerarquías, estos cargos son de libre nombramiento por parte del Poder Ejecutivo Nacional (artículo 11 del Decreto 698/2017).

específicos que enfrentan las mujeres con discapacidad, lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersexuales, migrantes, refugiadas, indígenas, entre otras. Es preciso que consideren los roles sociales de género que involucran los mandatos tanto de mujeres como de hombres que refuerzan las distintas formas de discriminación.

- b) **Contar con un diseño institucional que permitan ver a estas instituciones como acciones afirmativas**, que tenga como objetivo la transversalización de la perspectiva de género. En este sentido, su estructura y acciones deben prevenir que se creen parches y “políticas rosas” aisladas del resto de las acciones que no atienden específicamente a este fin. El objetivo final no sería crear células aisladas, sino que la perspectiva de género esté presente en todas las acciones e instituciones del Estado.
- c) **Contar con recursos financieros, materiales y humanos óptimos**: además de contar con presupuesto suficiente, se recomienda que cuenten con personal debidamente capacitado para ejercer funciones no sólo de la administración pública, sino de perspectiva e igualdad de género.
- d) **Establecer una estructura especializada**: integrada por personal con un bagaje significativo de conocimientos teóricos y prácticos en torno a la transversalidad e institu-

cionalización de la perspectiva de género. Una herramienta para lograr este fin es establecer mecanismos de asignación y evaluación de personal con esta perspectiva.

- e) **Establecer mecanismos de planeación, seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo y actividades**: es vital que se establezcan métodos para evaluar el cumplimiento de los objetivos para los que las unidades fueron creadas. Para esto se deben utilizar indicadores de proceso, resultados e impacto, acordes con dichos objetivos, que permitan medir su eficiencia.
- f) **Establecer objetivos, funciones y acciones claros, y medibles**, que partan de un diagnóstico sobre la situación específica de cada país y cómo afrontarla.
- g) **Establecer prácticas de transparencia efectiva en las instituciones**. Es necesario que éstas rindan cuentas a la sociedad sobre su quehacer y, específicamente, sobre la asignación y ejercicio de recursos. La transparencia debe incluir medidas de transparencia proactiva en las que las instituciones difundan información sobre sus funciones.
- h) **Establecer mecanismos de participación ciudadana –con la sociedad civil– en estas instituciones** para favorecer la comunicación y el diseño de políticas públicas, de acuerdo con las necesidades de la población.

