

Políticas de mainstreaming en Montevideo, Rosario y Morón. Balance teórico de tres trayectorias de implementación

Mainstreaming Policies in Montevideo, Rosario and Morón. Theoretical Analysis of Three Implementation Paths

Recibido
07 | 03 | 19

Aceptado
16 | 12 | 19

Publicado
30 | 03 | 20

Ana Laura Rodríguez Gustá¹⁻²

ana_laura_gusta@yahoo.es

Mariana Caminotti¹⁻²

marianacaminotti.unsam@gmail.com

María Luz Vegas³

marialuzvegas@gmail.com

¹Universidad Nacional de San Martín; ²Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas; ³Instituto Nacional de las Mujeres. Argentina

RESUMEN

A partir de las políticas de *mainstreaming* de género implementadas en tres ciudades que fueron innovadoras en sus contextos nacionales, este artículo se interroga en qué medida las trayectorias de las políticas públicas se acercaron al denominado “modelo transformador”. Este modelo supone el desarrollo simultáneo de capacidades burocráticas robustas para la gestión de la política y una activa participación ciudadana. Aunque los tres casos ofrecían condiciones favorables para la enunciación e implantación del modelo, solamente una de las trayectorias estudiadas (la de Montevideo) se aproximó al estándar, mediante una construcción explícita y un ejercicio crítico para alcanzar dicho diseño a lo largo de una década y media. Rosario mostró una trayectoria donde se consolidan, aunque débilmente, algunas herramientas de gestión, con mayor énfasis en la dimensión burocrática que en la participativa de la estrategia de *mainstreaming*. Morón desarrolló una estrategia de *mainstreaming* centrada en la participación social y en el empoderamiento de las mujeres. Estos hallazgos muestran el carácter exigente del *mainstreaming* de género que, más allá de sus enunciados, es una política de compleja implementación. La estrategia de *mainstreaming* es altamente sensible a obstáculos provenientes de las capacidades del Estado o de los vínculos entre el Estado y la sociedad, más allá de la voluntad política o de la orientación programática de los gobiernos.

Palabras clave: Políticas de género; *Mainstreaming* de género, Capacidades estatales; Participación de las mujeres; Gobiernos locales.

ABSTRACT

Based on the gender mainstreaming policies implemented in three innovative cities within their national contexts, this article asks to what extent the trajectories approached the so-called “transformative model.” This model supposes the development of robust bureaucratic capacities *vis-a-vis* an active citizen participation. The three cases offered favorable conditions for the enunciation and implementation of the model. However, only one of the trajectories studied (represented by Montevideo) approached the standard, and it did so by means of an explicit political construction and a critical exercise. It took over a decade and half to achieve such design. By contrast, Rosario embodies a quasi-bureaucratic trajectory, and Morón one of women’s empowerment. This finding is consistent with the demanding nature of gender mainstreaming and shows that this strategy is

highly sensitive to obstacles related to the State capacities and from the links between the State and society, which exceeds governments' political will and programmatic orientation.

Key words: Gender Policies; Gender Mainstreaming; State Capacities; Women's Participation; Local Governments.

INTRODUCCIÓN

Las desigualdades de género están en las agendas públicas e institucionales de América Latina. Con el impulso de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer y su Plataforma de Acción de 1995, los países avanzaron en la adopción de acciones de igualdad entre mujeres y hombres. Dentro de este amplio universo de medidas, las políticas de *mainstreaming* de género, por su pretensión holística y multidimensional, han recibido atención teórica, empírica y política. Se estima que, actualmente, más de 160 gobiernos e instituciones regionales e internacionales adoptaron un componente de *mainstreaming* en sus procesos y procedimientos (Scala y Paterson 2018). En América Latina, los planes nacionales de igualdad de oportunidades y derechos establecieron el *mainstreaming* como la estrategia privilegiada de las políticas de género. En particular, en los ámbitos locales, el *mainstreaming* de género ocupó un lugar central en las intervenciones de género, especialmente de la mano del ascenso de partidos de izquierda al gobierno municipal (Rodríguez Gustá, 2019).

En la práctica, los recorridos de las políticas de *mainstreaming* de género han sido variados (Eveline, Bacchi, y Binns 2010). En la región, las investigaciones muestran que estas políticas son fragmentadas; quedan confinadas a intervenciones sectoriales; la política enunciada difiere de la real; se confunde *mainstreaming* con presencia de medidas de igualdad (García Prince y PNUD 2011).. Esta situación obedece a diferentes razones, como la resistencia de actores políticos y burocráticos a la adopción de medidas de igualdad, la falta de presupuestos suficientes para la implementación, y las dificultades asociadas con la demanda de coordinación estatal. Sin embargo, son escasas las investigaciones que parten de un esquema teórico multidimensional para analizar la estrategia de *mainstreaming* a lo largo del ciclo de la política.

El presente artículo examina la estrategia de *mainstreaming* de género en tres gobiernos subnacionales: Montevideo, capital de Uruguay, Rosario (provincia de Santa Fe) y Morón (provincia de Buenos Aires) en Argentina. Las políticas de *mainstreaming* de género se plasmaron en sucesivos planes de igualdad de oportunidades. Una característica común de estos gobiernos locales es que adoptaron plataformas de derechos y participación ciudadana. Brevemente, en Montevideo, el Frente Amplio (FA) accedió al Poder Ejecutivo de la ciudad en 1990 y, desde entonces, las políticas de género lograron reconocimiento internacional y proyección en el ámbito del Mercosur. En Rosario, tercera ciudad en número de habitantes de Argentina, el gobierno local está en manos del Partido Socialista (PS) desde 1989. Esta gestión introdujo políticas de igualdad de género y combinó acciones afirmativas, políticas sociales y estrategias de *mainstreaming* para avanzar en derechos. En Morón, municipio del Conurbano bonaerense, la gestión de Nuevo Encuentro (NE) -partido político territorial- se extendió entre 1999 y 2015¹. Su gobierno puso en agenda los temas de género de forma novedosa y promovió una fuerte participación social de mujeres, dentro de sus iniciativas de transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.

La investigación analiza en qué medida las trayectorias de las políticas de *mainstreaming* de estos gobiernos locales se acercaron al denominado modelo “transformador” que, siguiendo los debates teóricos, representa el estándar normativo propicio para la reducción de las desigualdades (Squires 2005, Ticnker 2019). Este modelo supone la incorporación de la participación ciudadana en las políticas y estas, a su vez, cuentan con capacidades burocráticas robustas para una adecuada implementación. Analíticamente, la investigación tomó el modelo transformador de *mainstreaming* de género como un tipo ideal con valor terminológico, clasificatorio y heurístico. Los tres casos fueron seleccionados con la expectativa de que las políticas de *mainstreaming* adoptarían los atributos transformadores puesto que colocarían la participación ciudadana como parte de los procesos de democratización social y al Estado como garante de derechos. Como se mostrará, las políticas examinadas incorporaron elementos de este modelo, pero también muestran variaciones significativas. El corpus empírico de la investigación consistió en un total de 83 entrevistas en profundidad con informantes clave y una abundante revisión de fuentes secundarias y documentales.

¹ En diciembre de 2019 este partido vuelve al Poder Ejecutivo local.

METODOLOGÍA

La investigación combinó fuentes de datos primarias y secundarias. La principal fuente de información fue un total de 83 entrevistas: 40 en Montevideo, 26 en Rosario y 17 en Morón. Se trabajó con el criterio de muestreo teórico, es decir, la selección de perfiles representativos de la variación de posiciones respecto de la política pública (decisores, implementadores, beneficiarias, actores que ejercen veeduría ciudadana, mujeres políticas y académicas). En el caso de los perfiles institucionales, se buscó su diferenciación: cargos de decisión política del Ejecutivo municipal, personal asesor e integrantes del Consejo Deliberante. Además, se seleccionaron personas vinculadas con la gestión interna de las políticas de género, así como también responsables por la atención directa a las mujeres (en materia de violencia basada en género y salud sexual y reproductiva). Las entrevistas fueron personales y transcritas *verbatim*. En el caso de Montevideo, se agregaron instancias de observación participante.

El muestro de personas entrevistadas resultante se muestra a continuación. La mayoría de las entrevistas corresponden a actores en posiciones institucionales, tanto en el Poder Ejecutivo municipal como en los concejos deliberantes; en cargos de decisión e implementación. De todas formas, las organizaciones sociales y las mujeres de base (incluyendo beneficiarias) conforman una parte sustancial de la muestra, un 36%.

Tabla. Total de personas entrevistadas, por categoría y ciudad

Ciudad	Institucionales	Organizaciones sociales y feministas, mujeres de base	Académicas y consultoras de género	Total
Morón	10	5	2	17
Rosario	14	10	2*	26
Montevideo	21	15**	4	40
Total	45	30	8	83

(*) Incluye una periodista feminista.

(**) Incluye cinco mujeres de organizaciones de base y beneficiarias.

Las entrevistas fueron semiestructuradas con una guía de árbol (preguntas principales con preguntas de seguimiento). Las guías se diferenciaron según la categoría de informante, cuyos ajustes buscaron adecuarse a la posición de la persona en función de la política de género. Más allá de las especificidades, los aspectos comunes de las entrevistas apuntaron a conocer el diseño de las políticas de género y sus dinámicas de implementación, el funcionamiento de los canales de participación y decisión para los actores sociales, y las oportunidades de las mujeres de decidir sus propios asuntos de política. En el caso de las entrevistas institucionales, se recabó información respecto de los recursos humanos y presupuestarios, así como otras dimensiones propias de las condiciones materiales para la implementación de las políticas públicas. Las entrevistas a organizaciones sociales y feministas sirvieron para recolectar información respecto de la influencia sustantiva de los espacios de participación de las políticas de género, su presencia y participación en ellos.

Toda esta información proveyó material para las dos dimensiones de la estrategia de *mainstreaming* transformador. La información recabada respecto a los aspectos participativos proveyó datos para la dimensión de participación y la referida a la gestión brindó antecedentes para determinar la existencia y consolidación de herramientas burocráticas.

LAS POLÍTICAS DE MAINSTREAMING: EL MODELO ESPERADO

La característica central que diferencia las políticas de *mainstreaming* de género de otras variantes políticas (acciones afirmativas, políticas con enfoque de género y paridad) es su alcance mentadamente sistémico y, en consecuencia, su potencial para cambiar las desigualdades estructurales. En su definición clásica, el *mainstreaming* supone la incorporación de objetivos de igualdad en las políticas públicas, en los procesos de decisión política y en los procedimientos de gestión estatal. Es decir, una política de género es considerada *mainstreaming* solamente cuando el enfoque de igualdad se adopta en las políticas fundamentales del Estado, en los distintos niveles de acción gubernamental y en todo el ciclo de políticas públicas (Bacchi y Eveline 2010). Por ello la política de *mainstreaming* no es la agregación de medidas en políticas preexistentes, ni la suma de políticas de género sectoriales. Por el contrario, es una reconfiguración del abanico de políticas existentes bajo el principio de igualdad y que supone una implementación armónica de la acción pública.

Esta reconfiguración supone el funcionamiento virtuoso de la racionalidad política -es decir, la toma de decisiones colectivas, la agregación de intereses y la negociación de conflictos- y de la racionalidad técnica -circunscripta a los instrumentos de gestión y las estructuras administrativas- que son necesarios para la eficacia de la intervención estatal. Por lo tanto, una primera dimensión de la estrategia de *mainstreaming* es el proceso de diálogo mentadamente democrático entre actores diversos que deberán acordar prioridades (Lombardo, Meier, y Verloo 2017). Una segunda dimensión es la arquitectura de la política pública y de sus procedimientos, en particular las herramientas de gestión que permiten la coordinación al interior del Estado y el trabajo transversal. A diferencia de otras políticas de igualdad de género, la propia estrategia de *mainstreaming* de género -- y no solamente sus efectos o resultados - es parte de la transformación del orden de género y por ello merece atención.

Las reflexiones teóricas señalan que el modelo de *mainstreaming* normativamente deseable es el transformador (Bacchi y Eveline 2010, Parpart 2013, Squires 2005). Este se define por la combinación de la deliberación democrática durante el ciclo de la política de género con el desarrollo e implementación de herramientas de gestión pública capaces de sostener el esfuerzo de la política. En otras palabras, el modelo transformador supone el desarrollo concomitante de dimensiones burocráticas y de la articulación entre el Estado y la sociedad.

Así pues, a efectos de determinar la adopción del *mainstreaming* transformador, un primer pilar de análisis son las herramientas de gestión. Entre estas es posible mencionar los mecanismos para la coordinación intraestatal (como comités y consejos), las redes burocráticas y los puntos focales de género para dar seguimiento a los compromisos asumidos por diferentes áreas del Estado (Scala y Paterson 2018). Se suman, además, herramientas estructurales o propias de la administración, como los procedimientos para establecer metas de igualdad, los sistemas de información de género, los instrumentos de análisis de impacto de género y el presupuesto sensible al género. En América Latina, con Estados caracterizados por una fuerte tradición sectorial y con niveles de capacidad intermedias, la adopción de estas herramientas conlleva verdaderas innovaciones organizacionales y cambios en las estructuras de gestión.

El análisis de este pilar que podríamos denominar burocrático también comprende las estructuras responsables por la igualdad de género que tienen el mandato de rectoría. En el *mainstreaming* transformador, las condiciones institucionales de las rectorías de género son parte de los requisitos funcionales. Estas condiciones refieren a la asignación de recursos, el estatus formal, la llegada al núcleo de decisión gubernamental y las dotaciones de personal. Las estructuras rectoras no garantizan, *per se*, que la estrategia de *mainstreaming* sea transformadora (Kantola y Squires 2012), pero cuando estas son débiles no se desarrollan políticas de *mainstreaming* transformador (Rodríguez Gustá, 2019).

El análisis del *mainstreaming* transformador requiere, además, de una indagación respecto de los mecanismos de deliberación y decisión en los que está presente la sociedad civil (desde consejos hasta audiencias públicas) y la calidad democrática de la interfaz entre el Estado y la sociedad. Se coloca particular atención en la diversidad de públicos y en el contenido sustantivo de los asuntos tratados (Eveline et al. 2010, Squires 2005). En un modelo transformador, se espera que

estos mecanismos sean dinámicos, constantes en el tiempo (más que esporádicos), que den lugar al debate de la política (Lombardo 2005), que aborden las necesidades de diversos públicos, y que los problemas pasen a la agenda institucional.

La teoría sugiere dos variantes que no serían transformadoras. Una primera variante corresponde al modelo burocrático de políticas de *mainstreaming*. Como su nombre lo indica, en la estrategia de *mainstreaming* prevalecen las herramientas de gestión por sobre los espacios de diálogo y la participación. La política de género descansa en equipos de expertas temáticamente versátiles, quienes emplean herramientas consolidadas para integrar la perspectiva de género en el aparato estatal (Meier y Celis 2011). Las *femócratas* son las protagonistas de la acción pública y, desde una gama de instituciones, diseñan e implementan medidas de igualdad de género. En este modelo, la política de *mainstreaming* es, primariamente, una función de capacidades estatales fortalecidas que garantizan una gestión con perspectiva de igualdad. Pero en ausencia de participación social, este modelo deviene en tecnocrático.

Una segunda variante corresponde al modelo de empoderamiento (Meier y Celis 2011). En este escenario, la estrategia de *mainstreaming* evidencia un mayor desarrollo en los procesos participativos, pero una menor consolidación de las herramientas de gestión y de coordinación intraestatal. En este escenario, se observan procesos de movilización social de mujeres, agregación de intereses, y participación en la definición de problemas. La experticia sobre las prioridades de la política descansa en el movimiento social. Por su énfasis en la inclusión de las mujeres y de sus prioridades en el proceso de política pública, el modelo participativo también es conocido como de “formación de agenda”. No obstante, la experiencia de los gobiernos subnacionales muestra que, sin una consolidación institucional de las herramientas de gestión, la participación queda reducida a algunas instancias clave de la política sin sostenerse a lo largo del tiempo.

LAS POLÍTICAS DE GÉNERO EN MONTEVIDEO, ROSARIO Y MORÓN

Tan pronto accedieron al Poder Ejecutivo local, los gobiernos de Montevideo, Rosario y Morón iniciaron políticas de género cuyo origen se explica, en gran medida, por los compromisos programáticos con la promoción de derechos, la participación ciudadana y la gestión social, así como también por la presencia de mujeres con agendas feministas en estos partidos políticos.

La gestión frenteamplista de Montevideo impulsó un conjunto de políticas sociales, expresadas en políticas de salud, de cultura y protección a la infancia, con un significativo aumento de los recursos destinados a la inversión social (González y Bruera 2005). Bajo el principio de “descentralización democrática”, la acción municipal se orientó, principalmente, al desarrollo de intervenciones en barrios populares y en prácticas tempranas de presupuesto participativo. Por su parte, la gestión socialista en la Municipalidad de Rosario priorizó el fortalecimiento del sistema público de salud, con un aumento de su presupuesto. Se lanzó el Programa de Descentralización (1995) y se crearon centros de atención materno infantil en barrios vulnerables. En 2003 se introdujo el presupuesto participativo para fomentar una mayor participación local. Finalmente, en Morón, el partido NE se enfocó en la lucha contra la corrupción, el fomento a la participación ciudadana y la ampliación de derechos sociales. Rápidamente, la gestión se volvió sinónimo de transparencia y responsabilidad política en el uso de los fondos públicos, con reconocimiento internacional. En 2004 se inició el proceso de descentralización que se acompañó de participación comunitaria, bajo el principio de democracia de proximidad (Annunziata 2008).

Antes de comprometerse con una estrategia de *mainstreaming*, los tres gobiernos habían introducido estructuras rectoras de género y venían implementando políticas de igualdad y de derechos de mujeres. En Montevideo se creó la Comisión de la Mujer en 1991, de carácter especial y honorario, conformada por integrantes de los movimientos de mujeres y derechos humanos, políticas, sindicalistas y funcionarias públicas. En 1995, esta Comisión cambió su estatus y se le adjudicó presupuesto y personal y pasó a estar coordinada por una autoridad política. Una de las medidas más emblemáticas de los primeros años fue el Programa Comuna Mujer. Este programa estimuló la organización de mujeres de sectores populares quienes conformaron las Comisiones

Zonales de Mujeres y la Intendencia ofreció servicios de asistencia jurídica y psicosocial gratuitos en violencia y derecho de familia. Por su parte, el Programa de Atención Integral a la Mujer implicó la sensibilización en salud sexual y reproductiva y la entrega de anticonceptivos, apoyándose en la participación comunitaria. En 1999, la Comisión de la Mujer inició un proceso de debate social para la elaboración de un plan de igualdad enmarcado en el *mainstreaming* de género. Este plan fue el primero de su tipo en el país.

En Rosario se creó el Área de la Mujer en la Secretaría de Promoción Social en 1988 y fue el primer ámbito encargado de la gestión de políticas de género en la ciudad. La primera medida de igualdad fue la creación de una línea de atención telefónica para víctimas de violencia familiar, junto con un servicio de asesoramiento jurídico gratuito y subsidios para refugios. A partir de 1995, el Área de la Mujer se profesionalizó, incorporó equipos interdisciplinarios y proporcionó un refugio para mujeres víctimas de violencia (Levin, 2019). Al igual que en Montevideo, las políticas de salud sexual y reproductiva fueron parte de las iniciativas del gobierno socialista al punto que posibilitaron, tempranamente, la interrupción del embarazo por razones terapéuticas. En 2001, el Área de la Mujer coordinó el diseño y lanzamiento de un plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones, una novedad sin paralelo en el resto de Argentina (Levin 2019).

En Morón, la primera estructura de género fue la Coordinación de Políticas de Género creada en 2004 y alojada en la Dirección de Planificación y Articulación de Programas. Una de las primeras medidas fue el apoyo para que trabajadoras municipales y referentes comunitarias participaran en los Encuentros Nacionales de Mujeres de Argentina. Estas primeras experiencias de articulación devinieron en el Consejo Municipal de las Mujeres, un órgano consultivo con integrantes del tejido social local. También se creó el Centro Municipal para Mujeres en Situación de Violencia Conyugal “Vivir sin Violencia”. En 2005 la Coordinación se convirtió en Dirección de Políticas de Género, con mayor estatus formal. El gobierno de NE promovió, además de políticas de violencia, la autonomía económica de las mujeres e introdujo servicios de salud sexual y reproductiva con asesoría de pre y post aborto (Vegas 2017). En 2005 se dio inicio al primer plan de igualdad cuyo principio fue el *mainstreaming* de género.

Estos antecedentes muestran que, al iniciar políticas de *mainstreaming*, los tres gobiernos ya venían implementando políticas de género sectoriales, con énfasis en violencia, salud sexual y reproductiva y, en menor medida, empleabilidad de las mujeres. En consecuencia, ya se habían instalado algunas condiciones mínimas para el lanzamiento de políticas de género de mayor complejidad.

LOS MODELOS DE MAINSTREAMING DE GÉNERO EN LA PRÁCTICA

Los planes de igualdad de los tres gobiernos locales, en los que se inscribió la estrategia de *mainstreaming*, recogieron preocupaciones análogas. Todos estos se propusieron favorecer la participación social, colaborar con la remoción de estereotipos sexistas, promover los derechos sexuales y reproductivos, desnaturalizar la violencia de género y fomentar la autonomía económica de las mujeres (Rodríguez Gustá y Caminotti 2016, Vegas 2017). Pero, como se muestra en esta sección, las políticas de *mainstreaming* fueron disímiles en los tres casos y la experiencia de Montevideo es la única más cercana al modelo transformador utilizado como estándar normativo.

MONTEVIDEO: UN MODELO CUASI-TRANSFORMADOR

En el período examinado, Montevideo tuvo tres planes de igualdad que consagraron el *mainstreaming* de género como la estrategia privilegiada de la acción pública. El primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2002-2005 (en adelante PIOD) estableció la necesidad de promover la perspectiva de género en la Intendencia: “el Plan es una propuesta abierta que espera crecer en la coordinación y articulación con los diversos esfuerzos que se realicen desde diferentes

espacios” (IMM 2002: 47). En virtud de ello, se creó la Comisión de Equidad de Género (CEG) para acompañar a la entonces Comisión de la Mujer en la elaboración e implementación del plan. La CEG se erigió como un cuerpo transversal que llegó a contar con representación de ocho áreas de la Intendencia y asistencia técnica para su funcionamiento. Con este PIOD se comenzó a trabajar con instrumentos de gestión para la igualdad organizacional (previstos en su capítulo 10, “Municipales en equidad”). La evaluación final de este primer plan mostró la implementación de 13 medidas orientadas a cambiar la dinámica interna de la Intendencia (García y Cruells s.f.). Entre las más importantes, se trabajó en una resolución para atender situaciones de acoso sexual en el ámbito municipal y en un protocolo de actuación, lo cual trajo consigo las primeras capacitaciones en género.

El PIOD fue altamente participativo en su concepción y desarrollo. De hecho, plasmó la agenda de las mujeres organizadas y privilegió la construcción de tejido social barrial y la movilización. El movimiento feminista del Uruguay, congregado en la Comisión Nacional de Seguimiento de los Compromisos de Beijing (CNS), se involucró con el plan, al punto que en la fecha de su lanzamiento (8 de marzo de 2002), este movimiento dirigió una carta al Intendente manifestando su respaldo al PIOD y exhortando presupuesto propio. La participación y apropiación de la política fue alta, al punto que un grupo de mujeres tomó como modelo el PIOD y desarrolló su propio plan barrial (García y Cruells s.f.).

En el denominado 2° Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2007-2011 (extendido hasta 2013), la Comisión de la Mujer ya se había convertido en la Secretaría de la Mujer, alojada en el Departamento de Desarrollo Social. Este cambio representó mayor jerarquía institucional y una ampliación del equipo profesional, conformado por feministas. Con el segundo plan se avanzó en la construcción de procedimientos burocráticos al introducir cambios en los marcos de sentido del personal, en la normativa de la Intendencia, y en las herramientas de gestión pública. Como resultado, se trabajó con un Sistema de Indicadores de Género (aunque en forma *ad hoc*), se adoptó el Protocolo para la Erradicación del Acoso Sexual y Laboral, y el Centro de Formación y Estudios de la Intendencia instituyó la capacitación en género en forma regular. En este período, la Intendencia declaró preceptivo el lenguaje inclusivo en los actos administrativos y en la comunicación institucional. Se elaboraron lineamientos para un Presupuesto Sensible al Género (si bien no se llegó a adoptar) y se incorporó un componente de género en el Programa del Presupuesto Participativo.

Ahora bien, en el 2° PIOD, las protagonistas fueron los equipos técnicos de la Intendencia (y no las organizaciones sociales de mujeres) ya que se priorizó el trabajo interno más que las transformaciones territoriales. La CEG creció en el número de participantes por área, se aumentó la dedicación horaria del personal (Avas, 2019) y adquirió visibilidad como red intrainstitucional. Pero se registró una menor interacción entre las organizaciones de mujeres y feministas con la Secretaría de la Mujer y los acercamientos no estuvieron exentos de conflictos. El segundo plan se elaboró, a diferencia del primero, con el insumo de los equipos de gobierno y con consultas muy puntuales a las organizaciones de mujeres. Las Comisiones Zonales de Mujeres manifestaron su deseo de haber ejercido mayor influencia en la política y señalaron un distanciamiento con la Secretaría de la Mujer (Rodríguez Gustá 2012). Si bien se desarrollaron mesas temáticas con organizaciones sociales, estas fueron espacios con un funcionamiento desigual (con la excepción de las Mesas Departamental de Salud y Género y de Violencia Doméstica).

En 2013, con el 3er Plan de Igualdad de Género, titulado Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones 2014-2020, se inauguró una nueva etapa de la política de *mainstreaming*. El plan adoptó, explícitamente, el modelo transformador: “lo cual implica, por una parte, cambiar las formas de gestionar del Estado, *vis-á-vis* fortalecer a los grupos cuyas demandas y necesidades han sido tradicionalmente postergadas. Esto hace que las políticas públicas sean transformadoras: logran modificar las condiciones de partida pero este cambio también implica que los actores que han sido vulnerados puedan adquirir posiciones y destrezas para reclamar el respeto de sus derechos” (IMM 2014: 48).

A efectos de impulsar este modelo, en 2016 la Secretaría de la Mujer se convirtió en la División Asesoría para la Igualdad de Género y se ubicó en la Secretaría General de la Intendencia, integrándose al gabinete de gobierno. Esta jerarquización respondió a sucesivas recomendaciones externas e internas para mejorar las capacidades de *mainstreaming* de la rectoría de género (Quesada 2015). El tercer plan avanzó en nuevas herramientas de gestión y esto se produjo, en gran

parte, gracias a la conformación de equipos de igualdad por áreas de la Intendencia. Desde allí se progresó con la definición de metas de género por áreas en el marco de la planificación institucional (Alesina 2019), nuevas normativas laborales con perspectiva de igualdad (como por ejemplo modificaciones a las licencias parentales), campañas de sensibilización en violencia sexual y acoso laboral al interior de la institución, y una profusa capacitación al personal en todo el período.

Respecto de los instrumentos participativos, la creación del tercer nivel de gobierno que dividió a Montevideo en ocho municipios en 2010 facilitó la emergencia de espacios mixtos estatales y sociales para la construcción de la política de género. Estos fueron los equipos municipales de igualdad de género (Quesada 2015) y permitieron la renovación de los mecanismos de participación ciudadana. Además, se creó el Consejo para la Igualdad de Género en 2014, a propuesta de las organizaciones de mujeres, con presencia de actores estatales y sociales y formalizado con una resolución departamental. El Consejo funcionó regularmente y ha sido una instancia de rendición de cuentas del 3er plan y puesta al día de los asuntos de igualdad de género.

ROSARIO: UN DÉBIL MODELO BUROCRÁTICO

En Rosario, al igual que en Montevideo, el período examinado estuvo caracterizado por tres planes de igualdad donde el *mainstreaming* de género fue ganando centralidad como criterio de organización de la acción municipal. El primer Plan de Igualdad de Oportunidades entre varones y mujeres 2001-2004 (en adelante, PIO) fue fruto del impulso de mujeres del PS convocadas por la cooperación alemana para introducir la perspectiva de género en la planificación territorial. Este primer PIO estableció ocho ejes de trabajo. En 1998 se había creado la Comisión *Ad Hoc* responsable de la elaboración del plan, con representantes de todas las áreas del Ejecutivo y del Concejo Municipal. De este proceso inicial también participó el Consejo Asesor del Área de la Mujer, conformado por organizaciones de mujeres y feministas, asociaciones profesionales, organizaciones filantrópicas y clubes deportivos. Este Consejo Asesor llegó a estar integrado por treinta y cinco organizaciones sociales (Acuña 2012). Además, se realizaron talleres para discutir los lineamientos del PIO con audiencias más amplias, a partir de un documento diagnóstico (Municipalidad de Rosario s.f.). Este primer PIO contó, además, con una profusa difusión en el ámbito territorial.

A partir de entonces, se fueron abriendo otros espacios participativos destacándose los relacionados con el Programa de Presupuesto Participativo que vino aparejado con la descentralización administrativa. El programa funcionó mediante asambleas barriales que elaboraron proyectos para su posterior votación. En el marco del Programa Ciudadanía Activa de las Mujeres (con apoyo de UNIFEM) se fomentó la organización de las mujeres de sectores populares y el Área de la Mujer trabajó con reconocidas ONG (como INDESO Mujer y CEDEFAM)². Con este primer PIO, sin embargo, las herramientas de gestión avanzaron con menor intensidad. Se promovió la sensibilización y capacitación de personal, y se comenzó a trabajar en el lenguaje oficial, pero no se lograrían aún instrumentos concretos.

En una segunda etapa, el Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades y Trato entre varones y mujeres 2005-2009 enunció el *mainstreaming* de género como “criterio de diseño” estableciendo que la “transversalidad de género es una estrategia clave dirigida a incorporar las políticas específicas de igualdad de oportunidades en las políticas generales de transporte, salud, servicios sociales, empleo, juventud, turismo, etc.” (Municipalidad de Rosario s.f.). Para lograr el *mainstreaming* de género, este nuevo PIO propuso la adopción de programas municipales que expresaran esta estrategia. Asimismo, se estableció que la participación de organizaciones sociales y comunitarias eran esenciales para el buen curso del plan.

Con este último propósito, se adoptó la paridad en los ámbitos decisorios del Presupuesto Participativo para asegurar la presencia de las mujeres como consejeras en las asambleas (Ingamaro 2011). Como resultado, las mujeres de los barrios se movilizaron (Acuña 2012). Pero el programa

² INDESO significa Instituto de Estudios Jurídicos– Sociales de la Mujer y CEDEFAM es la sigla de Centro de Desarrollo Integral para la Familia y la Mujer.

tuvo un escaso impacto transformador y se desarrolló sin mayor control social (Ford 2014). En materia de organización territorial, el resultado más tangible fueron las llamadas Redes de Mujeres por la No Violencia, integradas por voluntarias comprometidas con la promoción de derechos y la sensibilización en barrios periféricos. Sin embargo, estas redes no lograron autonomía, al punto que varias desaparecieron. Los Programas Ciudades sin violencia hacia las mujeres y Ciudades inclusivas y género (también con el apoyo de UNIFEM) apuntaron a la movilización de mujeres en zonas de pobreza e inseguridad ciudadana. En virtud de su implementación, el Área de la Mujer articuló acciones con ONG feministas, a fin de fortalecer las organizaciones populares (como comedores y centros comunitarios) y mejorar los espacios públicos barriales (Blanes y Pérez 2011). Se registran algunas experiencias puntuales de construcción de agenda, como la “Agenda de mujeres por la ciudad. Sin miedo ni violencia” que produjo debates en varios puntos de Rosario y se gestionó con organizaciones y redes de mujeres³. Pero no se desarrollaron instancias generales o regulares de diálogo entre mujeres de la sociedad civil y el gobierno local para la definición de prioridades de política pública. Finalmente, el Consejo Asesor amplió su integración para constituirse como un espacio de participación en la planificación estratégica, pero funcionó como un órgano consultivo del Área de la Mujer sin mayor capacidad decisoria, centrándose en las políticas de violencia de género y no en el *mainstreaming*.

Para garantizar la ejecución transversal, en este segundo PIO se conformó una Comisión de Igualdad con representantes de diversas áreas municipales quienes priorizarían acciones con perspectiva de género. Sin embargo, las rotaciones de personal político dificultaron su funcionamiento regular, por lo que no se consolidó una red intrainstitucional. De todas formas, el Municipio avanzó con herramientas de gestión, como el Manual de Lenguaje Administrativo no Sexista y un Protocolo de Actuación en casos de violencia y maltrato hacia las mujeres en el espacio público. Asimismo, se avanzó en un sistema de indicadores de género.

En 2012, se inició el tercer PIO 2011-2015 en un contexto de cambio de la institucionalidad de género con la asunción de la primera Intendente mujer, Mónica Fein en 2011. Se creó el Instituto Municipal de la Mujer, con un mandato transversal para el trabajo conjunto con la totalidad de la estructura municipal. Este absorbió las funciones de planificación política, se le asignó presupuesto propio y su titular se incorporó al gabinete municipal (Levin, 2019). De esta forma, el Instituto de la Mujer contó con un diseño más afín a los requerimientos de la estrategia de *mainstreaming* de género. A su vez, la atención en violencia pasó al Área de Atención en Violencia contra la Mujer, en la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio.

El tercer PIO involucró a las diferentes áreas municipales, reunidas en una Comisión de Igualdad de carácter mixto, integrada por funcionariado femenino, organizaciones sociales y religiosas, y concejalas. En cuanto a las herramientas de gestión, la innovación más destacada fue la puesta en agenda del presupuesto sensible al género (Acuña 2012). En 2013 se ejecutó un piloto en dos Secretarías (Promoción Social y Obras Públicas) y, desde 2014, el presupuesto municipal incluyó una descripción de programas, productos y metas con enfoque de género. Paralelamente, se aprobó nueva normativa para la gestión de recursos humanos con enfoque de género (licencias para empleadas municipales víctimas de violencia) y se instauró la formación en género en los cursos de la Escuela Superior de Administración Municipal⁴.

Respecto de la participación social, y más allá de sensibilización en violencia a las integrantes de las redes de mujeres (en función del apoyo a víctimas), no hubo actividades que las fortalecieran para dotarlas de autonomía organizativa. Las articulaciones territoriales quedaron confinadas a intervenciones puntuales. La comunicación del gobierno local con actores sociales parecería ser débil y, de hecho, activistas de distintas organizaciones de mujeres entrevistadas manifiestan no haber sido convocadas por las autoridades durante este último período.

³ Participó CISCESA (Centro de Intercambio y Servicios Cono Sur) y M.A.R (Mujeres Autoconvocadas de Rosario), además de las redes territoriales contra la violencia.

⁴ Más allá del *mainstreaming* de género, la Municipalidad de Rosario continuó con las políticas sectoriales de género y se evidenciaron, además, medidas de igualdad en varias áreas. Se otorgaron becas para alumnas embarazadas o madres que permanecieran en la educación formal; se estableció el dominio compartido de la propiedad en las uniones de hecho para la adjudicación de viviendas del Servicio Público de Vivienda, y se continuaron los programas de Salud Integral de la Mujer con la Secretaría de Salud.

MORÓN⁵: UN MODELO DE EMPODERAMIENTO

En el período examinado, Morón tuvo dos planes de igualdad. El proceso de elaboración del Plan de Igualdad de Oportunidades entre varones y mujeres 2006-2008 contó, al igual que en Rosario, con el acompañamiento de la cooperación alemana. A efectos de elaborar el plan, el gobierno municipal generó instancias de diálogo que permitieron la expresión de demandas de las organizaciones sociales, los partidos políticos, los sindicatos y las propias áreas municipales. Se creó una Comisión *Ad Hoc* integrada por personal municipal que fue capacitado en políticas de género y trabajó en los aspectos técnicos del PIO en diálogo con el Consejo Municipal de Mujeres. Se armaron subcomisiones temáticas de trabajo y desarrollaron talleres de intercambio.

La Comisión *Ad Hoc* fue responsable de la implementación del PIO. Por su parte, el Consejo Municipal de Mujeres fue responsable por el seguimiento de las actividades y la veeduría ciudadana del cumplimiento de las metas. Según autoridades entrevistadas, este Consejo de Mujeres permitió potenciar las intervenciones institucionales y, a su vez, el gobierno local colaboró en retroalimentar las acciones de las propias mujeres. El PIO, además, incentivó la participación de las mujeres en los Consejos Municipales y Vecinales que se conformaron a raíz de los procesos de descentralización. Al igual que en Rosario, se crearon redes territoriales de mujeres por la no violencia como parte del Programa de Cooperación Derecho a una Ciudad Segura y Equitativa para las Mujeres y se promovió el tejido social para la elaboración y aprobación de proyectos con perspectiva de género en el Programa de Presupuesto Participativo (iniciado en 2006). Estas iniciativas tuvieron, como respaldo, a las mujeres de base organizadas en torno al Consejo Municipal de Mujeres.

Respecto de las herramientas de gestión, este primer PIO incorporó guías de comunicación y lenguaje no sexista al interior de las áreas municipales y en las comunicaciones institucionales. Otros instrumentos refirieron al abordaje del acoso sexual en el ámbito municipal, la ampliación de licencias por maternidad y paternidad municipales y la introducción de protocolos de acción para víctimas de ataques sexuales. Las licencias de parentalidad fueron inéditas en el país, con la ampliación del período de licencia por maternidad de 90 a 210 días corridos con goce de haberes, y la licencia por paternidad de 10 a 20 días hábiles.

Posteriormente, en un segundo período, el Plan de Igualdad de Oportunidades entre varones y mujeres 2010-2014 fue el resultado de un proceso de reflexión sobre las acciones precedentes, con la participación del Poder Ejecutivo Municipal, el Consejo de Mujeres de Morón y se sumó al Consejo Deliberante. Para su diseño, se pusieron en marcha varias instancias participativas. Una nueva Comisión *Ad Hoc* se constituyó en ámbito de debate, cuyos intercambios dieron lugar a los lineamientos del nuevo plan.

Este segundo PIO continuó las acciones anteriores e incorporó nuevas demandas emergentes de las instancias de reflexión. En términos de procedimientos, este segundo plan buscó gestionar el *mainstreaming* de género colocando en un lugar central la coordinación transversal de la política. La Dirección de Políticas de Género pasó a ejercer la rectoría del plan y las áreas municipales asumieron la responsabilidad por la ejecución de las actividades afines a sus temas, enmarcadas en los ejes específicos del PIO.

El gobierno municipal introdujo la licencia por violencia de género para las trabajadoras municipales y el Consejo Deliberante se comprometió con la institucionalización de las políticas de género mediante la promoción de nueva normativa. Asimismo, se realizó un ejercicio de planificación presupuestaria en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, pero no hay evidencia de que este se haya institucionalizado.

La incorporación de la Dirección de Políticas de Género a la Secretaría de Relaciones con la Comunidad y Abordajes Integrales (en 2009) permitió una mayor llegada territorial de las actividades del nuevo plan. La participación social de las mujeres se potenció mediante la creación de consejos descentralizados del Consejo de las Mujeres en diferentes barrios de Morón. Esto llevó a reuniones barriales regulares, de forma complementaria al Plenario Central mensual del Consejo de

⁵La información empírica de esta sección descansa, principalmente, en Vegas (2017).

las Mujeres de Morón. De hecho, la incorporación de referentes sociales feministas en el Consejo Municipal de Mujeres y la promoción de la participación en los Encuentros Nacionales de Mujeres muestra atributos propios del modelo de empoderamiento.

REFLEXIONES COMPARATIVAS

La trayectoria de las políticas de *mainstreaming* muestra, en primer lugar, que la estrategia de Montevideo fue la más cercana al modelo transformador. No fue un proceso automático, sino que se trató de un proceso de construcción explícita y de ejercicio crítico que insumió una década y media de labor política y técnica. Las políticas de *mainstreaming* de Rosario y Morón difieren del modelo transformador, pero lo hacen en sentidos opuestos: mientras que la política de Rosario se destaca más por sus herramientas burocráticas, en Morón el *mainstreaming* sobresale por sus instrumentos participativos.

En Montevideo, las herramientas de gestión se fueron consolidando incrementalmente. La estructura de género se fortaleció en forma progresiva. Las redes intraburocráticas representadas por la CEG y los equipos de igualdad de la Intendencia se expandieron y consolidaron, ampliando el entramado estatal de género y posicionando la igualdad de género como una prioridad. En este marco, quedaron instalados diversos instrumentos para la remoción de sesgos androcéntricos en la gestión de las políticas. A su vez, el examen de las herramientas de participación muestra que las políticas de *mainstreaming* surgieron de la mano de una activa vocería de mujeres, lo cual se debilitó en un segundo plan, pero recobró una fuerte impronta en el tercero, ejemplificado principalmente por el Consejo para la Igualdad de Género y los equipos municipales de género, ejemplo claro de interfaz Estado y sociedad.

En Rosario, la estructura de género municipal se jerarquizó formalmente, pero, a diferencia de Montevideo, no logró liderar la incorporación del *mainstreaming* como una línea rutinaria de trabajo en el conjunto de la organización municipal, al punto que sus autoridades lo reconocen como un desafío. Por cierto, tampoco se consolidaron redes intraburocráticas o mecanismos de gestión transversal que comprometan a las diversas áreas de la municipalidad. De todas formas, se desarrollaron algunas herramientas para la incorporación de la perspectiva de género en la gestión, como el PSG, pero con desafíos prácticos sin resolver, y la formación de personal municipal. Un modelo burocrático más robusto hubiera requerido, por ejemplo, un mayor número de procedimientos y, en particular, la presencia de redes intraorganizacionales de gestión.

Respecto de la participación social, los planes de igualdad incorporaron procesos consultivos, pero las organizaciones de mujeres no tuvieron un protagonismo saliente en el contenido u orientación de las políticas. Si bien el Área de la Mujer trabajó en la promoción de derechos a través de programas, los esfuerzos por fortalecer procesos organizativos y grupos con capacidad de articular agendas fueron intermitentes. Por ejemplo, las redes barriales en prevención de la violencia de género no tuvieron condiciones que les dieran sostenibilidad; su capacidad de incidencia resultó limitada, y dependieron de la vigencia de programas con financiamiento internacional (Blanes y Pérez 2011).

En Morón, la estructura de género municipal se jerarquizó durante los primeros años, pero no logró liderar el *mainstreaming* en el municipio de manera integral. Al igual que en Rosario, no se alcanzó la consolidación de redes burocráticas, más allá de la articulación en las comisiones *ad hoc* de los dos planes. Se observa, sin embargo, una maduración de la interacción de estas comisiones, puesto que el segundo plan triplicó el número de funcionarios/as involucrados respecto del primero. En contraste, la articulación con organizaciones sociales fue intensa y estas tuvieron un papel activo en la formación de la agenda y en el desarrollo programas. Las estructuras participativas y las redes comunitarias marcaron un diferencial en el abordaje de las políticas de género. A esto se suma una mayor capilaridad en los procesos organizativos de mujeres, favorecidos por el Consejo Municipal de Mujeres que permitió el desarrollo de expresiones territoriales. Esta es una importante diferencia con Rosario, cuyas redes territoriales resultaron débiles, en parte porque no hubo un símil al Consejo de Mujeres de Morón, conformado por mujeres de base. El Consejo Asesor del Área de la

Mujer de Rosario estaba formado por organizaciones, y no vecinas, de alguna manera reemplazando los procesos barriales de movilización.

CONCLUSIONES

Esta investigación examinó la adopción de un modelo transformador de *mainstreaming* de género en tres casos que ofrecían condiciones altamente favorables para su enunciación e implementación. De las tres trayectorias de política analizadas, solamente una (Montevideo) se aproxima al modelo transformador. Esto no se dio automáticamente, sino que fue una construcción propositiva, consciente y reflexiva de larga data.

Las brechas respecto del modelo transformador no deberían ser del todo sorprendentes. La política de *mainstreaming* enfrenta múltiples requisitos de diseño, implementación e institucionalización. Por ello, su progreso es sensible a obstáculos provenientes de las capacidades del Estado o de los vínculos entre el Estado y la sociedad, y de la propia densidad organizativa de la sociedad y su movilización de demandas. Por lo tanto, la política de *mainstreaming* excede la mera voluntad política de los gobiernos y presenta mayor complejidad, incluso cuando esta voluntad se manifieste.

En Montevideo, las políticas de *mainstreaming* de género lograron institucionalizarse y acercarse al modelo transformador, al alterar modalidades de gestión estatal y de vinculación con colectivos sociales de mujeres (si bien la participación tuvo altibajos). Por su parte, la experiencia de Morón es más cercana al modelo de empoderamiento, con la consolidación de espacios de deliberación y de participación de mujeres que permitieron la circulación de ideas, la conformación de redes y la organización comunitaria, con un progreso menos lineal de las herramientas burocráticas. En Rosario, los avances fueron más limitados en ambos atributos del modelo transformador, si bien en el último período se consolidaron algunas iniciativas de gestión innovadoras. El desarrollo de los planes de igualdad muestra que, en general, la trayectoria del *mainstreaming* reúne algunos elementos burocráticos, pero estos no logran una plena consolidación o mayor densidad.

Los hallazgos sugieren, además, que los elementos burocráticos y participativos se combinan, dando lugar a variedades más híbridas respecto de los modelos de *mainstreaming* propuestos teóricamente. Investigaciones posteriores deberán especificar en qué condiciones se esperaría cada modelo, ofreciendo marcos explicativos amplios que sirvan para comprender la estrategia de *mainstreaming* en su práctica concreta.

REFERENCIAS

1. Acuña, María Magdalena. *Presupuesto sensible al género en Rosario: Una mirada a los actores, los procesos y las ideas*. Tesis de Maestría, Georgetown University, Buenos Aires, Argentina. 2012.
2. Alesina, Lorena. *Presupuesto público y transversalidad de la igualdad de género, una relación virtuosa y difícil. Avances y desafíos en Uruguay. La iniciativa de presupuesto con enfoque de género a nivel nacional y en la Intendencia de Montevideo. Período 2007-2018*. Montevideo: Maestría en Género y Políticas de Igualdad, FLACSO. 2019.
3. Annunziata, Rocío. *Apostando a lo local: la "democracia de proximidad" en el Municipio de Morón*. Buenos Aires: CLACSO. 2008.
4. Avas, María Noel. "Arreglos institucionales para la transversalidad de género: desarrollo y organización de entramados de actores de las políticas de igualdad de género en Montevideo". Ana Laura Rodríguez Gustá (Editora). *Desafíos territoriales para la igualdad de género. Dinámicas de acción colectiva e instrumentos de política pública*. Buenos Aires: CLACSO. 2019. pp.113-142.
5. Bacchi, Carol y Joan Eveline. "Introduction". Carol Bacchi y Joan Eveline (editoras). *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. Adelaide: University of Adelaide Press. 2010. pp. 1-15.
6. Blanes, Paola y Soledad Pérez. "Ni solas ni silenciadas, en la calle libres y desatadas: construyendo una ciudad sin violencia y más segura para todas y todos. La experiencia organizativa de las mujeres en tres distritos de la ciudad de Rosario, Argentina". Red Mujer y Hábitat de América Latina (Editora). *Construyendo Ciudades seguras. Experiencias de redes de mujeres en América Latina*. Santiago de Chile: Ediciones SUR. 2011. pp. 119-146.
7. Eveline, Joan, Carol Bacchi, y Jennifer Binns. 2010. "Gender mainstreaming versus diversity mainstreaming: Methodology as emancipatory politics". Carol Bacchi y Joan Eveline (editoras). *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. Adelaide: University of Adelaide Press. 2010. pp. 237-263.
8. Ford, Alberto. *Experimentos democráticos. Presupuesto Participativo y asambleas barriales en Rosario. 2002-2005*. Tesis doctoral. Buenos Aires: FLACSO.2014.
9. García, Alba y Marta Cruells. *Evaluación externa del Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos de la ciudad de Montevideo*. Montevideo: Intendencia Municipal de Montevideo y AECID. s.f.
10. García Prince, Evangelina y PNUD / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2011. *Nota para el Debate N°2: Mainstreaming de Género y Políticas de Igualdad*. Panamá: PNUD. 2011.
11. González, Mariana y Silvana Bruera. *ComunaMujer. Una experiencia de afirmación ciudadana que echó raíces*. Montevideo: Intendencia Municipal de Montevideo. 2005.
12. IMM / Intendencia de Montevideo. *Oportunidades y derechos. Ni más ni menos. Plan de igualdad para la ciudad de Montevideo*. Montevideo: IMM. 2002.
13. IMM / Intendencia de Montevideo. *Tercer Plan de Igualdad de Género. Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones. 2014-2017*. Montevideo: IMM. 2014.
14. Ingamaro, María Alejandra. *El enfoque de género en la agenda de la Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina*. Tesina Final de la Especialización en Planificación y Gestión Social. Santa Fe: Universidad Nacional de Rosario. 2011.
15. Kantola, Johanna y Judith Squires. "From state feminism to market feminism?" *International Political Science Review* 33(4): 382-400. 2012.
16. Levin, Silvia. "Las implicancias de institucionalización gubernamental de las políticas municipales de violencia de género en Rosario". Ana Laura Rodríguez Gustá (Editora). *Desafíos territoriales para la igualdad de género. Dinámicas de acción colectiva e instrumentos de política pública*. Buenos Aires: CLACSO. 2019. pp. 173-198.

17. Lombardo, Emanuela. "Integrating or Setting the Agenda? Gender Mainstreaming in the European Constitution Making Process". *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12(3): 412-32. 2005.
18. Lombardo, Emanuela, Petra Meier, y Mieke Verloo. "Policymaking from a Gender+ Equality Perspective". *Journal of Women, Politics & Policy* 38:1-19. 2017.
18. Meier, Petra y Celis, Karen. "Sowing the Seeds of Its Own Failure: Implementing the Concept of Gender Mainstreaming". *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 18(4): 469-489. 2011.
20. Municipalidad de Rosario. *III Concurso Regional Acciones Afirmativas Promotoras de la Participación de las Mujeres en el Poder Local. Plan de Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Municipio de Rosario 2001-2004 Argentina.* s.f.
21. Municipalidad de Rosario. *Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades y de Trato entre varones y mujeres 2005-2009.* s.f.
22. Parpart, Jane L. "Exploring the Transformative Potencial of Gender Mainstreaming in International Development Institutions". *Journal of International Development* 26(3): 382-395. 2013.
23. Quesada, Solana. *Mecanismos para la transversalidad de género en las políticas públicas: el caso de los equipos de igualdad en Montevideo.* Tesis de Maestría Políticas Públicas y Género. Montevideo: FLACSO. 2015.
24. Rodríguez Gustá, Ana Laura. "Dinámicas locales de género en América Latina: la alquimia del "triángulo ideal"". Ana Laura Rodríguez Gustá (editora). *Marchas y contramarchas en las políticas locales de género: dinámicas territoriales y ciudadanía de las mujeres en América Latina.* Buenos Aires: CLACSO. 2019. pp. 15-56.
25. Rodríguez Gustá, Ana Laura. *Transversalización de género en la Intendencia de Montevideo. Evaluación del 2º Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos de la Intendencia Departamental de Montevideo (Uruguay).* Montevideo: Intendencia de Montevideo. 2012.
26. Rodríguez Gustá, Ana Laura y Mariana Caminotti. "Herederos de Beijing: las trayectorias del mainstreaming de género en Montevideo y Rosario". *Studia Politicæ* (39): 7-25. 2016.
27. Scala, Francesca y Stephanie Paterson. "Stories from the Front Lines: Making Sense of Gender Mainstreaming in Canada". *Politics & Gender* 14(2):208-34. 2018.
28. Squires, Judith. "Is mainstreaming transformative? Theorizing mainstreaming in the context of diversity and deliberation". *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 12(3): 366-88. 2005.
29. Ticnker, J. Ann. "Gender Research in International Relations". Marian Sawyer y Kerryn Baker. *Gender Innovation in Political Science New Norms, New Knowledge.* Palgrave Macmillan. 2019. pp. 153-172.
30. Vegas, María Luz. *Actores políticos, funcionarias y activistas: El desarrollo de las políticas de género en el Municipio de Morón.* Tesis de Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín y Georgetown University. 2017.