

ESTUDIO DE CASO

Programa de Mejoramiento de la Gestión
Sistema de Enfoque de Género

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS
División de Control de Gestión

Julio de 2004

Los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter institucional para los funcionarios de los servicios públicos. A partir del año 2001 los objetivos de gestión y su cumplimiento se expresan en etapas de desarrollo de sistemas de gestión, según definiciones comunes de contenidos y exigencia para cada una, en cada uno de los sistemas. Los PMG correspondientes al año 2004 incluyen 11 sistemas¹.

El presente estudio de caso: "Programa de Mejoramiento de Gestión: Sistema de Enfoque de Género en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)", es parte de un conjunto de estudios de casos referidos a los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), elaborados con el objeto de ilustrar experiencias y aprendizajes, y así contribuir al desarrollo de los PMG en los servicios públicos.

La elaboración de este caso contó con la valiosa colaboración de la consultora Sra. Marianela Armijo. Para su documentación se revisó información de la DIBAM, en especial las etapas I a la III del sistema Enfoque de Género; presentaciones internas respecto del sistema y el Balance de Gestión Integral año 2003. Además, se sostuvo entrevistas con el equipo responsable del sistema Enfoque de Género, la antropóloga Sra. Carolina Maillard, Jefa de la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional; la antropóloga Sra. Paula Palacios, Encargada del sistema Enfoque de Género; y la historiadora, Sra. Daniela Marsal, profesional de la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional.

¹ Para mayores antecedentes sobre Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) ver " Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados. La experiencia Chilena, cap V PMG", octubre 2003 en www.dipres.cl/controldegestion/publicaciones.

Introducción

Este Estudio de Caso documenta la experiencia en la formulación y desarrollo del sistema Enfoque de Género en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, (DIBAM) poniendo énfasis en la identificación de factores claves de su organización institucional, los procesos internos y los liderazgos ejercidos para el desarrollo del sistema.

Se seleccionó a la DIBAM para este estudio de caso, dado el carácter innovador de la introducción de esta perspectiva en la institución. Específicamente, se solicitó a DIBAM la documentación de su experiencia, porque aún considerando que es una institución que alberga tres entidades -Unidades Patrimoniales de Bibliotecas, Archivos y Museos- con una diversidad importante en términos de productos y usuarios, y un despliegue de su gestión a nivel de todo su territorio, ha logrado introducir de forma innovativa y creativa el enfoque de género en sus productos estratégicos. En efecto, reconociendo la complejidad y las resistencias culturales que surgen al aplicar esta perspectiva en el análisis de los productos y los clientes, la DIBAM ha desarrollado las estrategias y planes de trabajo requeridos para avanzar.

La estructura del Estudio de Caso consta de los siguientes capítulos. El primero desarrolla algunos elementos del contexto institucional y organizacional del Servicio, como antecedente para la comprensión de las situaciones que favorecen o dificultan los logros del sistema Enfoque de Género. En el segundo capítulo se describe la aplicación del sistema Enfoque de Género en la DIBAM. El tercero describe la organización que la institución se ha dado para la formulación y desarrollo del PMG en su sistema Enfoque de Género, y los perfiles de las responsables. El cuarto aborda la identificación y descripción de los principales procesos internos utilizados en cada una de las etapas del sistema Enfoque de Género, así como los sistemas de apoyo, y los liderazgos ejercidos. En el quinto capítulo se identifican los factores clave que explican esos resultados y, finalmente en el sexto capítulo se desarrollan las principales lecciones aprendidas.

1. Contexto institucional y organizacional de la DIBAM

La DIBAM es un organismo de carácter público dependiente del Ministerio de Educación y Cultura. Tiene una dotación efectiva² de 896 funcionarios, de los cuales el 6% son directivos, 31% profesionales, 6% técnicos, 30% administrativos, 21% auxiliares, y 6% otros³. Tal como se aprecia en el organigrama desarrollado en el punto 1.2, la DIBAM está integrada por un conjunto de Instituciones que proveen los diferentes productos estratégicos. Esta conformación organizacional la caracteriza como una institución que agrupa al menos tres tipos de entidades relacionadas con la cultura y educación: Bibliotecas, Archivos y Museos, lo que implica especiales esfuerzos para la incorporación de enfoque de género.

La DIBAM no está desconcentrada territorialmente, y su expresión más allá de la región metropolitana, se da principalmente a través de la presencia de la red de Bibliotecas Públicas que funcionan a lo largo de todo el país (administradas por los municipios), los museos regionales, y a través de productos estratégicos que tienen su expresión en regiones, tales como el Casero de Libro que pertenece a la Biblioteca Itinerante, las exposiciones itinerantes que se presentan en regiones, y el proyecto *Dibamóviles* que recorre las comunas alejadas en la RM, VII y IV región.

A continuación se describen la misión institucional, los objetivos estratégicos, productos estratégicos y clientes/ beneficiarios/usuarios.⁴

1.1 Definiciones Estratégicas

Misión Institucional:

La Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos – DIBAM - tiene como misión reunir, rescatar, conservar, hacer accesible, investigar y difundir nacional e internacionalmente el Patrimonial Cultural de Chile, para ponerlo al servicio del desarrollo de las personas y la identidad cultural del país, privilegiando a los sectores de menores ingresos.

² Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente.

³ Se refiere a personal que opera como guardias de seguridad.

⁴ Los objetivos estratégicos, productos estratégicos (los cuales tienen desagregados un conjunto de subproductos), clientes/ beneficiarios/usuarios, están resumidos. Para mayor información consultar Balance de Gestión Integral. DIBAM. 2003. [www.dipres.cl/ Control de Gestión/ Balance de gestión Integral](http://www.dipres.cl/Control%20de%20Gesti3n/Balance%20de%20gesti3n%20Integral).

Objetivos Estratégicos:

- ◆ Incrementar el número y variedad de servicios culturales, con el propósito de privilegiar a los grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados.
- ◆ Incrementar el número de usuarios que acceden a los servicios en bibliotecas, archivos y museos, privilegiando a los sectores de menores ingresos de la sociedad.
- ◆ Poner a disposición de la comunidad bcal las bibliotecas, archivos y museos, como espacios de reflexión, información, esparcimiento y educación formal e informal, privilegiando el rescate, en su quehacer, de la identidad local de cada región.
- ◆ Incrementar la calidad de los servicios culturales de la DIBAM, tanto en su gestión, producción como provisión.
- ◆ Incrementar el grado de conservación, preservación y restauración de las colecciones de bibliotecas, archivos y museos, para proteger el patrimonio cultural contra el deterioro, con el propósito fundamental de ponerlas en forma adecuada al servicio de los usuarios.
- ◆ Fortalecer el aporte de recursos externos y la participación privada en el financiamiento y gestión de los servicios.
- ◆ Profundizar la participación ciudadana activa, integrando a la comunidad en la gestión, desarrollo, rescate, conservación, investigación y difusión del patrimonio cultural chileno.
- ◆ Contribuir al posicionamiento y reconocimiento de la DIBAM como eje de la investigación, recuperación y divulgación del patrimonio cultural.
- ◆ Profundizar en la modernización de la Institución en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías y formas de trabajo, en los ámbitos de servicios y de gestión.

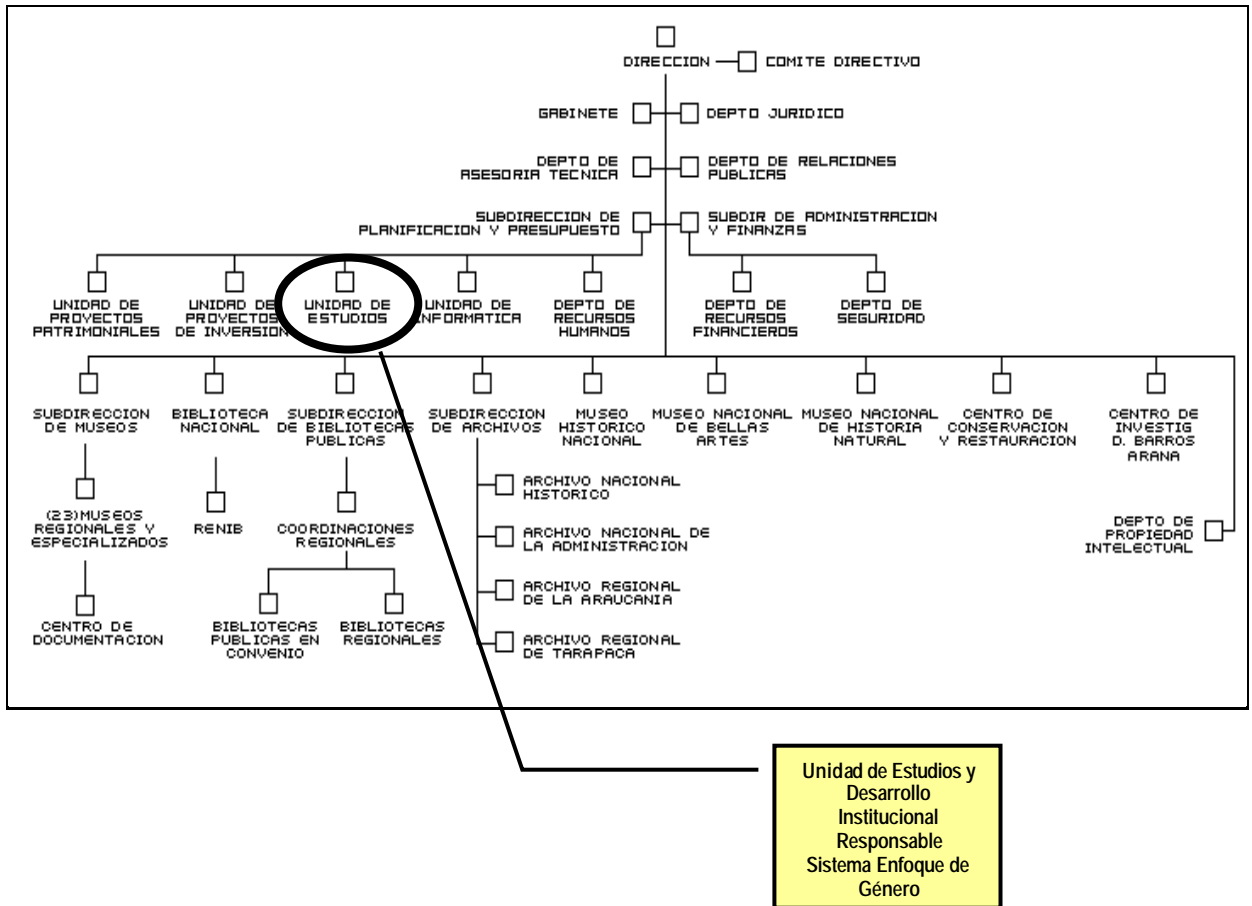
Productos estratégicos:

- ◆ Acceso a Museos
- ◆ Acceso a Bibliotecas
- ◆ Acceso a Archivos
- ◆ Conservación patrimonio cultural
- ◆ Registro de la propiedad intelectual de autores chilenos.
- ◆ Investigaciones en torno al patrimonio cultural que posee la DIBAM
- ◆ Difusión del patrimonio cultural disponible en la DIBAM

Clientes/beneficiarios/usuarios:

- ◆ Estudiantes de enseñanza pre – escolar, básica, media y universitaria
- ◆ Adultos y adultos mayores
- ◆ Investigadores
- ◆ Turistas
- ◆ Grupos carenciales de la sociedad y geográficamente aislados
- ◆ Profesores
- ◆ Organismos Públicos (Ministerios, Juzgados, Universidades, etc.)
- ◆ Organismos Privados (Empresas, Corporaciones, Fundaciones, etc.)
- ◆ Autores
- ◆ Organismos Privados que cautelan bienes patrimoniales de uso público (museos y centros culturales privados, ONG's, etc.)
- ◆ Niños en establecimientos hospitalarios
- ◆ Bibliotecas Privadas
- ◆ Medios de comunicación
- ◆ Público en general

1.2 Organigrama de la DIBAM y ubicación de la unidad responsable por el Sistema de Género⁵:



⁵ Organigrama Administrativo. www.Dibam.cl/quienes_somos.htm

1.3 Principales hitos en la gestión del Servicio⁶

La DIBAM está conformada por un conjunto de instituciones que tienen un rol central en el rescate, conservación y difusión del patrimonio y, en la definición de políticas y normativas en este ámbito. En la última década, la DIBAM ha realizado un importante proceso de modernización de su gestión, señalándose como hitos principales la puesta en marcha de iniciativas orientadas a posicionar sus productos a lo largo de todo el territorio nacional, y para el conjunto de la población. Desde el año 2002 se han desarrollado y digitalizado contenidos educativos y culturales de la DIBAM para Internet en el Portal de la Biblioteca nacional Memoria Chilena (www.memoriachilena.cl)⁷ y en el Sitio Artistas Plásticos del Bellas Artes (www.mnba.cl), mientras otros importantes proyectos de digitalización están en curso.

Como parte de su estrategia institucional, un hito ha sido el incentivo y fomento a la lectura a través de la flexibilización del acceso a los libros y el acomodo de las modalidades de lectura, a los horarios y hábitos de los lectores. Producto de esto se destaca el importante aumento de las prestaciones de las Bibliotecas Públicas chilenas⁸. Se releva asimismo el Proyecto Bibliometro, que actualmente cuenta con una red de 10 puntos de préstamo en distintas estaciones del metro de Santiago y en los jardines de la Biblioteca Nacional y la Quinta Normal. Se han fomentado múltiples proyectos de itinerancia en las Bibliotecas Públicas, diecisiete puntos de préstamo en ferias libres a través del proyecto Casero del Libro y el proyecto Dibamóviles que recorre las comunas alejadas en la RM, VII y IV región. También se han habilitado nuevos espacios de exhibición de las colecciones en los Museos de Historia Natural de Concepción e Histórico Dominico de Recoleta.

1.4 Rol del PMG y el Sistema Enfoque de Género en la gestión institucional

El PMG tiene una alta prioridad en las preocupaciones de la gestión institucional de la DIBAM. Este servicio ha logrado mantener un nivel óptimo de resultados desde la constitución de este instrumento. En los años 2002 y 2003 ha obtenido porcentajes de 100% de cumplimiento. En estos años el sistema Enfoque de Género tuvo una prioridad equivalente al 5% en el total del PMG institucional, aumentando a un 10% en 2004. En términos generales la institución ha logrado internalizar el PMG como un instrumento de apoyo a la gestión, haciendo transversal la preocupación por las metas y por el mejoramiento de la gestión desde las perspectivas de los 11 sistemas. Se han desarrollado varias dinámicas internas para posicionar estratégicamente el instrumento, tales como presencia del tema en el marco del Comité Directivo, y la delegación y responsabilización de los sistemas en las unidades respectivas. De acuerdo a los planteamientos de los responsables, el PMG les permite priorizar las temáticas, y se constituye en una herramienta que complementa la perspectiva de incentivo remuneracional por desempeño con el de instrumento de apoyo a la gestión.

⁶ Para mayores antecedentes consultar: Balance de Gestión Integral. Ministerio de Educación. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 2003.

⁷ Tuvo el reconocimiento en diciembre de 2003, con el Premio *Challenge Digital Chile*, en el primer lugar de la categoría Organizaciones con Alto Impacto en la Sociedad, mención Cultura

⁸ Entre el 2002 y 2003 aumentó en 2 millones más de usuarios de la Biblioteca Nacional

Específicamente, en la aplicación del sistema Enfoque de Género en la DIBAM se señala que “la definición de una política cultural y patrimonial que privilegia a los sectores socialmente marginados, se alinea con el fenómeno de la feminización⁹ de la pobreza y supone la generación de una discriminación de género más bien inversa.”¹⁰ Aparte de esta perspectiva, se señala que el enfoque de género implica abrir una nueva perspectiva a la gestión, repensar la forma como se entregan los productos a los usuarios, y sin duda enriquecer la capacidad de cumplir con su misión. En términos generales, el sistema Enfoque de Género ha implicado construir nuevos modelos de trabajo en la medida que no existían experiencias conocidas. Esto constituye una experiencia pionera por reconocer e integrar las percepciones y voces de la comunidad en la planificación de mejores servicios culturales¹¹

2 Aplicación del enfoque de género en los productos

La aplicación del enfoque de género en los productos estratégicos es el resultado de un proceso que implica abordar cuatro etapas que, a grandes rasgos consisten en diagnosticar los productos identificando si éstos incorporan o no la perspectiva de género y establecer cuales de éstos tienen la factibilidad de hacerlo, desarrollar un plan de trabajo para los productos que son seleccionados, implementar dicho plan y finalmente sistematizar y evaluar los resultados de este proceso. En la DIBAM, tal como será descrito en el desarrollo de cada una de las etapas¹² del sistema, la aplicación del enfoque de género se ha logrado en cuatro de sus productos estratégicos: Casero del Libro (Biblioteca Itinerante de las Bibliotecas Públicas), Visitas Guiadas del Museo Histórico Nacional, Ciclos de Concierto, Cine y Conferencias (Extensión de la Biblioteca Nacional), y Portal DIBAM (Dirección Nacional).¹³

Los fundamentos de la incorporación del enfoque de género en estos productos, los objetivos específicos que se pretende lograr con el plan de trabajo¹⁴ para concretizar la aplicación de este enfoque, y la intervención concreta que se hace en el producto, son descritos en el Cuadro N°1.

⁹ El fenómeno de “feminización de la pobreza”, reflejado en muchas estadísticas sociales, se refiere al reconocimiento de que la dimensión de género es un factor gravitante en la situación de pobreza, en tanto se plantean diferencias significativas en el acceso a los recursos productivos. La pregunta que se hace la DIBAM como institución cultural es de qué manera este fenómeno estructural impacta o debe ser considerado por su gestión cultural, en la medida que su misión plantea explícitamente privilegiar a los *sectores de menores ingresos*.

¹⁰ PMG Enfoque de Género Etapas I a III. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 2003.

¹¹ PMG Enfoque de Género Etapas I a III. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 2003. op. cit. Pág. 52.

¹² Ver Capítulo 3 Identificación de los principales procesos y apoyos técnicos involucrados en la formulación y desarrollo del Enfoque de Género, en cada una de las etapas del Sistema.

¹³ La descripción de cada uno de estos productos se detalla en el Cuadro N°2: Productos Estratégicos Seleccionados. Capítulo 3

¹⁴ Señalado en la Etapa III, del Capítulo 3.

Cuadro N°1: Aplicación del enfoque de género en los productos

PRODUCTO ESTRATÉGICO/ SUBPRODUCTO/ PRODUCTO ESPECIFICO	FUNDAMENTOS LA INCORPORACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS/	INTERVENCION CONCRETA EN LA INTRODUCCION DE ENFOQUE DE GENERO Y ALCANCE
<p>1. Acceso a Bibliotecas</p> <p>Biblioteca:</p> <p>"Casero del Libro"</p>	<p>Este programa se orienta principalmente a mujeres dueñas de casa, sin embargo no se habría realizado un seguimiento y por lo tanto no existía información del perfil de usuarios(as) ni de sus intereses culturales. Esto impedía definir una política con perspectiva de género para la definición de las colecciones, las cuales no consideraban aspectos estratégicos en la entrega del producto, tales como preferencias de usuarios(as) en las lecturas, horarios de funcionamiento, etc. Asimismo, no existía información que permitiera conocer la satisfacción del servicio entregado.</p> <p>En los sectores carentes donde se inserta el "Casero del Libro", la equidad de género no se logra únicamente al fomentar la lectura entre las mujeres, sino que desarrollando servicios con mayores coberturas que reconozcan y respondan a la diversidad de intereses de género y reviertan el porcentaje minoritario de hombres que acceden al préstamo bibliográfico, en los diferentes servicios móviles, principalmente urbanos.¹⁵</p>	<p><u>Diagnosticar la interrelación de los usuarios(as) reales con el producto a nivel de satisfacción.</u></p> <p><u>Potenciar el enfoque de género a través de nuevas colecciones y la ampliación focalizada de la cobertura.</u></p>	<p>A partir de un catastro de usuarios(as) desagregados por sexo, se contó con una base para explorar y conocer cuales son las demandas bibliográficas. Como resultado de esto se logró el conocimiento del perfil de quienes acceden al servicio, tanto mujeres como hombres, y se distinguieron los intereses y contenidos más consultados de acuerdo al género de los usuarios(as).</p> <p>De esta manera se incorporó el Enfoque de Género a través de las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la política de colecciones, específicamente la compra de colecciones para préstamo de libros en el "Casero del Libro". - El cambio de día y horario del "Casero del libro" para focalizar en nuevos usuarios(as), definiéndose, de manera piloto, que al menos un casero funcione en fin de semana para sondear mayor accesibilidad masculina. - La incorporación al producto "Casero del Libro", la categoría "Usuario Adicional", para lograr las nuevas coberturas hacia integrantes de la familia que no van a la feria. - El diseño de un manual de gestión con Enfoque de Género adaptado a antiguos y nuevos caseros, y un manual de difusión del Casero (afiche, marca libros, referencias bibliográficas, etc.), donde incorpora las perspectiva de género.

¹⁵ Informe sistema Enfoque de Género. Etapas I a III. Pág. 43. DIBAM 2003.

PRODUCTO ESTRATÉGICO/ SUBPRODUCTO/ PRODUCTO ESPECIFICO	FUNDAMENTOS LA INCORPORACIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO/ PROPUESTAS DE ACCION/	INTERVENCIÓN CONCRETA EN LA INTRODUCCIÓN DE ENFOQUE DE GENERO Y ALCANCE
<p>2. Acceso a Museos</p> <p>Visitas Guiadas</p>	<p>Este producto tiene una función educativa y de interpretación patrimonial relevante, parte importante de los usuarios(as) del MHN son estudiantes, tanto básicos como de enseñanza media.</p> <p>El análisis de la muestra historiográfica, revela la omisión de la mujer como sujeto histórico en la museografía.</p> <p>Junto con esto se observó la ausencia de políticas y planificación por parte del MHN en la incorporación del Enfoque de Género, aún cuando existía una desagregación estadística de visitas por sexo.</p>	<p><u>Diagnosticar la dimensión de género en las visitas guiadas del museo.</u></p> <p><u>Incorporar el Enfoque de Género en los distintos guiones utilizados.</u></p>	<p>El Enfoque de Género se incorporó al Producto "Visita Guiada" desde la siguiente perspectiva:</p> <p>El producto cuenta con la desagregación por sexo de las estadísticas de visita. Se cuenta actualmente con los perfiles de las audiencias que acceden al producto.</p> <p>A partir de una asesoría histórica especializada en enfoque de género, se realizó un informe que busca presentar las posibilidades entregadas por la muestra para insertar una mirada al pasado desde la vivencia de hombres y mujeres, así como permitir la visualización de los constructos de género impresos a los sujetos de la historia. Estas búsquedas se proponen para ser aplicadas en las visitas guiadas desarrolladas por el Museo, en la elaboración de guías didácticas para estudiantes y como base para la capacitación de los guías.¹⁶</p> <p>Se incorporó el enfoque de género en la formación y capacitación de guías voluntarias, guías municipales y parte del equipo del museo en historia de Chile, la familiarización y sensibilización con el enfoque de género. El taller se denominó: "Enfoque de género, educación y museos". La idea es hablar de hombres y mujeres particularmente donde la museografía lo permite sin forzarla en extremo. Se pretende a través del enfoque identificar las áreas de una museografía tradicional que pueden ser trabajadas desde la oralidad de la visita guiada y los textos y ejercicios de las guías didácticas, visibilizando la dimensión femenina de la historia (presencia de personajes mujeres y el rol del sujeto femenino en los distintos procesos históricos).</p> <p>Se elaboró seis nuevas guías educativas con enfoque de género, modificando dos tipos de prácticas en la confección del guión de la visita: historiográfico y pedagógico. Los cambios están en proceso, no obstante, una primera instancia de cambios es a nivel del lenguaje que utilizan los profesores en la charla introductoria a la visita, donde incorporan la distinción de género en la interacción con los estudiantes. Un segundo nivel de aplicación del enfoque es a través de elementos específicos incluidos en las guías didácticas que comenzarán a probarse sistemáticamente durante la visita guiada en septiembre próximo. La presencia femenina aparece actualmente en los discursos de los profesores guías, en sectores de la muestra donde resulta más evidente la irrupción de las mujeres en los ámbitos públicos (sala de educación, y en la sala siglo XX movimiento sufragista).¹⁷</p>

¹⁶ Correa, María José; Informe Intervención Enfoque de Género. Museo Histórico Nacional. Santiago de Chile. Octubre, 2003. Pág 3. Op. cit.

¹⁷ Información sistematizada por la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, a partir del Informe Intervención Enfoque de Género. Museo Histórico Nacional.

PRODUCTO ESTRATÉGICO/ SUBPRODUCTO/ PRODUCTO ESPECIFICO	FUNDAMENTOS LA INCORPORACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS/ PROPUESTAS DE ACCION	INTERVENCIÓN CONCRETA EN LA INTRODUCCION DE ENFOQUE DE GENERO Y ALCANCE
<p>3. Difusión del Patrimonio cultural disponible de la DIBAM</p> <p>Ciclos de Concierto, Cine y Conferencias</p>	<p>Las actividades realizadas no consideraban, en ninguna de sus actuaciones, la perspectiva de género. A pesar de la relevancia del tipo de actividades, mayor presencia de usuarios(as) a este tipo de actividades, no se tenía considerado como parte de las estrategias institucionales. De la misma manera nunca se había llevado a cabo una encuesta para conocer opiniones.</p> <p>Interesó específicamente, conocer a los usuarios(as) de la Biblioteca Nacional y sus perfiles, en la perspectiva de establecer una política de contacto con ellos.</p>	<p><u>Diseñar el programa de Extensión Cultural, con actividades que incluirán el enfoque de género.</u></p> <p><u>Generar alianzas con organismos y programas externos dedicados a estudios de género.</u></p>	<p>La incorporación del enfoque de género en este producto, se realizó en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se incorporó en la planificación del producto Ciclo de Cine, Conferencias, talleres, actividades que muestren y vislumbren a la mujer como sujeto histórico. Específicamente se desarrolló: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo Cultural de la Mujer "Con M de menos, M de más, Con M de mujer" - Se realizó el diseño de los contenidos Ciclo de cine en conjunto con especialistas en Cine y Género. Específicamente se desarrollaron: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa cultural conformado por el ciclo de cine y la exposición de "Ana Frank, Una historia vigente", en la cual se rescata la mirada femenina e infantil de la historia de la segunda guerra mundial. ➤ Ciclo de Cine-foro "Tiempo de mujeres: Protagonismos, espacios e imaginarios en el Cine" ➤ Montaje Exposición "Eva Lucrecia, Amelia o María; mujeres de ayer hoy y mañana (1875 al 2003)" en el metro - Se desarrolló una encuesta para medir nivel de satisfacción, y - Se incorporó de forma permanente el registro de las visitas, desagregadas por sexo, para todas las actividades de extensión cultural.
<p>4. Difusión del Patrimonio cultural disponible de la DIBAM</p> <p>Portal DIBAM</p>	<p>La principal función que interesa incorporar al Portal es concentrar y difundir la información de los procesos relacionados al sistema Enfoque de Género que ocurren en las Unidades DIBAM. Para cumplir este objetivo, se podrá acceder a través de un banner visible desde la Home del Portal, los contenidos y avances del enfoque de género en los productos seleccionados por la institución. Esta información se complementará con las imágenes y diseños que han acompañado este proceso.</p>	<p><u>Construir un enlace al interior del portal para difundir las iniciativas culturales con enfoque de género DIBAM y no DIBAM.</u></p> <p><u>Disponer para acceso público a través del Portal, el proceso de incorporación del enfoque de género en los distintos productos de la institución.</u></p>	<p>Se ha estado trabajando en el diseño del Portal para visibilizar los contenidos y avances del enfoque de género en los productos de la DIBAM. Su lanzamiento será en el mes de noviembre..</p>

3 Perfil y organización de la unidad responsable del Sistema Enfoque de Género

3.1 Perfil de los responsables del PMG

La Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional que depende de la Subdirección de Planificación y Presupuestos tiene la responsabilidad de tres sistemas en el PMG: sistema Enfoque de Género, sistema de Planificación y Control de Gestión y sistema de Simplificación de Trámites-Gobierno Electrónico. A su vez, la Subdirección de Planificación y Presupuestos está encargada institucionalmente del PMG. La Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional así como todos los responsables de sistemas del PMG rinden cuentas a dicha Subdirección. Esta unidad surgió de un proyecto de gestión participativa que comenzó en 1996, y se conformó como unidad a partir del 2001. Está integrada por tres profesionales: dos antropólogas y una historiadora.

Una característica central de la gestión de esta unidad es la alta autonomía que tiene para desarrollar el proceso de aplicación del sistema Enfoque de Género con las distintas unidades, lo que facilita su rol de coordinación con éstas, el establecimiento de las metas, la realización del apoyo técnico, la capacitación, monitoreo y evaluación permanente de los resultados. Un elemento que ha facilitado el fortalecimiento de esta unidad en el desarrollo del PMG son las competencias profesionales que existían previamente en tema género, producto ya sea por las especialidades de las profesionales y/o por cursos desarrollados. Esto sin duda ha permitido tener un rol proactivo con los departamentos.

La autonomía de este equipo se ve facilitada por el funcionamiento de un adecuado sistema de Control de Gestión, que establece las responsabilidades y metas por cada uno de los centros de responsabilidad y de las líneas de trabajo. Por otro lado, la propia dinámica de organización del PMG facilita también que cada responsable del sistema adquiera importantes grados de autonomía.

3.2 Niveles de coordinación entre los diferentes actores que intervienen en el desarrollo del instrumento

*Coordinación entre la Subdirección de Planificación y Presupuestos y los responsables de los sistemas*¹⁸

Las instancias de coordinación para la formulación y desarrollo del PMG son las siguientes:

- ◆ Reunión de coordinación entre la Subdirección de Planificación y Presupuesto y los Responsables de sistemas (en pleno), más el Auditor Interno. Se realizan dos reuniones al año entre los encargados de PMG, en Julio y al final del año. La primera reunión consiste en la revisión de la implementación del PMG del año en curso, y la entrega de los lineamientos para la formulación del PMG del año t+1, y su empalme con el proceso presupuestario, dando cuenta también del avance respecto de los hitos comprometidos en la implementación del PMG. En la reunión de final de año se ve el Plan de Acción

¹⁸ Includido el Sistema Enfoque de Género

en relación al PMG del año entrante. La Subdirección de Planificación y Presupuestos tiene un sistema de monitoreo permanente de cada uno de los sistemas del PMG y los compromisos asociados con las fechas críticas de entrega de informe, etc.

- ◆ Jornadas con todos los encargados de los sistemas para entrega de información a los funcionarios. En esta reunión participan también las responsables del sistema Enfoque de Género.

Coordinación con la Dirección

La dirección de la DIBAM tiene instituido una instancia de reunión ejecutiva -Comité Directivo- la que funciona regularmente. Esta conformada por todas las Subdirecciones de la institución, más el equipo de gabinete. Los temas principales de las reuniones son el seguimiento de los proyectos de cada una de las Subdirecciones, entrega de lineamientos estratégicos, rendición de cuentas sobre metas comprometidas, entre otros. En dicho Comité se trata con frecuencia el tema del PMG, específicamente durante el año 2004 se presentó el sistema Enfoque de Género.

Otra instancia relevante de coordinación entre el sistema Enfoque de Género y la Dirección, son las presentaciones que se han preparado respecto de los sistemas, y que son difundidas por la Directora, en el marco de sus visitas a Regiones. Durante el presente año el PMG, y por tanto el sistema Enfoque de Género, ha sido presentado en cuatro oportunidades en encuentros regionales; por la Directora, el Subdirector de Planificación u otro representante de la dirección. (Enero, Marzo, Junio, Julio).

Coordinación con Red de Expertos

Se ha trabajado sistemáticamente con el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) - organismo que valida el sistema Enfoque de Género - ya sea en las actividades de capacitación interna en el tema género, o a través del apoyo brindado en charlas para el lanzamiento de actividades tales como Ciclo de Cine con perspectiva de género. A lo menos se tienen tres reuniones anuales con el SERNAM. Sin embargo, la especificidad del enfoque de género en los productos de tipo cultural requiere de apoyos más especializados, los que se han tenido que generar al interior de la institución o recurriendo a consultorías específicas.

Se han desarrollado asesorías especializadas para el producto estratégico "Visitas Guiadas", que requirió del análisis historiográfico de la muestra del Museo de Historia Nacional para la identificación de los espacios de omisión de la mujer como sujeto histórico en dicha muestra. Asimismo y como se señalará más adelante, se ha tenido que buscar referentes de experiencias internacionales para encontrar ejemplos concretos de aplicación de enfoque de género a productos culturales como los que entrega la DIBAM.

Coordinación de la Unidad con cada uno de los Departamentos, o Responsables de los Productos:

La relación de la unidad responsable del sistema con los distintos departamentos que tienen la responsabilidad por la ejecución de los planes de trabajo asociados a éste ha sido de permanente apoyo por parte de la primera, tanto en los aspectos técnicos como operativos. Durante el 2004 se han

desarrollado reuniones con los directores de los distintos servicios involucrados (Biblioteca Nacional, Museo Histórico Nacional, Subdirección de Bibliotecas Públicas).

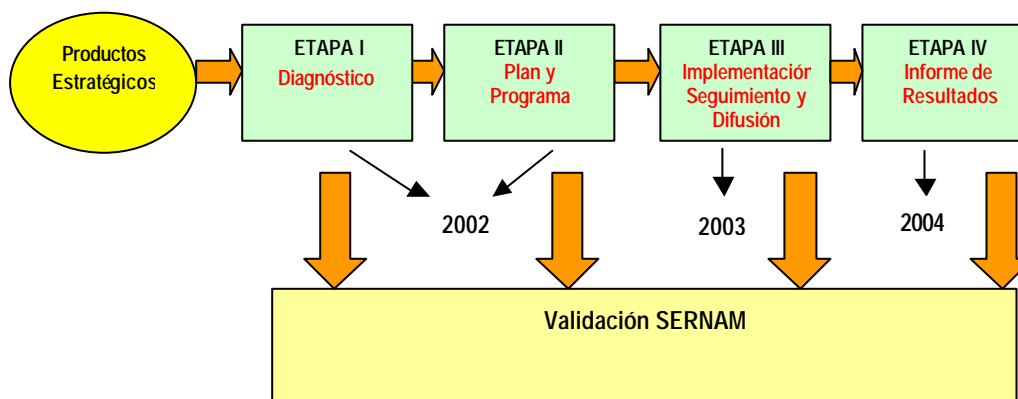
La constatación que se realizó en una primera etapa de diagnóstico sobre las barreras institucionales y operativas para la inclusión del enfoque de género en los productos, implicó establecer una estrategia de trabajo acorde con esta situación. De esta manera se estableció una dinámica que se caracteriza por un alto involucramiento del equipo responsable en el desarrollo de cada una de las etapas del sistema, dinámica que incluye las siguientes prácticas;

- ◆ Reuniones periódicas con los equipos, lo que implica visitar los lugares donde se desempeñan los responsables por los productos.
- ◆ Participación del equipo de forma presencial y con apoyo del SERNAM en las actividades de extensión con enfoque de género desarrolladas.
- ◆ Participación del equipo en aspectos operativos y metodológicos para las actividades del Plan de Trabajo.
- ◆ Apoyo técnico a través de charlas y talleres.
- ◆ Ejercicio de una labor motivacional, a partir de la difusión de los resultados y de los logros obtenidos.
- ◆ Monitoreo permanente, utilizando en general las propias fichas, reportes que define el SERNAM.

4 Identificación y descripción de los principales procesos y apoyos técnicos involucrados en la formulación y desarrollo del Enfoque de Género, por cada una de las etapas del sistema.

A continuación se describen los principales procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de las etapas.

Etapas del Sistema de Enfoque de Género y situación de la DIBAM



4.1 Desarrollo de las Etapas

Etapas 1: Diagnóstico de los productos (bienes y/ o servicios) entregados a sus clientes/ usuarios/ beneficiarios desde la perspectiva de enfoque de género¹⁹

La Etapa 1 tiene como requisitos técnicos la entrega al SERNAM, por parte del Servicio, de un informe de diagnóstico, desde la perspectiva de género, de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) que entrega el servicio a sus clientes/usuarios/beneficiarios, y de los sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios/beneficiarios en que corresponda incorporar dicha perspectiva. En dicho informe se debe incluir, al menos, los siguientes aspectos: productos estratégicos que incorporan la perspectiva de género o registran algún grado de avance al respecto, los que corresponde que incorporen y no lo han hecho y los que no corresponde que incorporen dicha perspectiva; las inequidades de género existentes en los productos y las barreras que dan origen a ellas; medidas para implementar la perspectiva de género a partir del diagnóstico de los productos; identificación de sistemas de información para el registro de clientes/usuarios/beneficiarios, por sexo.

Desarrollo de la etapa 1

En el caso de la DIBAM las etapas 1 y 2 se realizaron en forma conjunta en el año 2002, siendo parte de un compromiso que la institución asumió para varios de los sistemas del PMG. La realización de la Etapa 1 se inició con un trabajo de taller, en donde se instó a los directivos(as) máximos de cada una de las Subdirecciones, Divisiones y Unidades Patrimoniales que existen en la DIBAM, para que nominaran un encargado(a) para el tema y comenzaran con la primera etapa de diagnóstico de los Productos Estratégicos. En este taller se entregaron los conceptos fundamentales del sistema Enfoque de Género, asistieron profesionales del SERNAM y se proyectó un video de esta institución relativo a la materia. Esta actividad constituyó un hito importante en lo que fue posteriormente la definición de los productos estratégicos con enfoque de género, dado que se explicó el sentido desde el punto de vista institucional, las implicancias, las dificultades, etc. Hubo distintas reacciones dependiendo del grado de conocimiento, cercanía con los conceptos, y la presencia o no de resistencias culturales de los participantes. Un elemento común fue constatar que existían muy pocos datos y no había reflexión interna previa de la aplicación del enfoque de género en el ámbito cultural-patrimonial. Ilustrativo de esto es lo que se señala en la presentación que la unidad preparó para su difusión en Intranet...." debíamos partir preguntándonos ¿Qué significa equidad de género en el acceso y uso del patrimonio?".

Posteriormente, a cada uno de los departamentos se le entregó el material de análisis para el diagnóstico de todos los productos estratégicos. El diagnóstico se realizó en los productos estratégicos y subproductos definidos en el sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, por líneas de negocio o de trabajo

¹⁹ Dentro de la etapa de diagnóstico, se tomó contacto con la Asociación de Museos Australianos (<http://www.museumsaustralia.org.au/structure.htm> "Museums Australia Women's Policy, Guidelines for Museums Programs and Practice"), y con un conjunto de museos ingleses (www.mla.ac.uk) que realizan desagregación por sexo en sus estadísticas. La institución inglesa que es un simil de la Dibam en Chile, *The Council for Museums, Archives and Libraries*, efectuó el 2001 un estudio sobre quienes visitan galerías y museos y la muestra claramente posee un mayor porcentaje de mujeres (2575 v/s 1886). También se tuvo referencia en el *Museums Australia Journal*, número monográfico sobre las mujeres en los museos y reflexiones diversas sobre este tema (colecciones, mujeres aborígenes, tecnología doméstica, mujeres pioneras, etc.).

de acuerdo a la perspectiva de género²⁰, identificando principalmente la existencia de barreras para incorporar enfoque de género en los productos institucionales. Para la realización de dicho diagnóstico se aplicó la pauta elaborada por SERNAM: Guía para la realización del diagnóstico con enfoque de género en los productos. En esta etapa 1, se identificaron 11 productos en que se considera factible la incorporación del Enfoque de Género.

Sistemas de información para registrar a los clientes/usuarios/beneficiarios

Las principales herramientas que han permitido apoyar los diagnósticos han sido: encuesta piloto de satisfacción e intereses a usuarios y usuarias en 6 caseros, focus group a estudiantes de enseñanza media que asistieron a visita guiada del Museo Histórico, pauta de observación con enfoque de género aplicada a cursos de enseñanza básica y media durante las visitas guiadas, encuestas a profesores/as acompañantes de la visita guiada y al área educativa de otros museos, encuesta de evaluación del ciclo de cine en Biblioteca Nacional.

Principales dificultades

-Falencia de información para la realización de un adecuado diagnóstico

El diagnóstico realizado con cada una de las entidades que componen la DIBAM reveló la escasez de información sobre los productos desde la perspectiva de género, registros de usuarios desagregados por sexo o estudios que incluyeran esta perspectiva. De esta manera, se concluyó que era fundamental tener un conocimiento acabado de cómo los usuarios(as) acceden a los productos, definiéndose como primer objetivo en el Plan de Trabajo de la etapa 2 siguiente, la necesidad de completar los vacíos de información para así obtener un mejor diagnóstico.

-Desconocimiento temático, falta de referentes nacionales, y resistencias culturales internas.

En un principio costó identificar la perspectiva de género en los productos. Fue necesario desarrollar un trabajo caso a caso, muy cercano a los encargados de los Departamentos, y en general, destinar recursos a apoyar a los Departamentos o Subdirecciones para la realización de estudios, focus group, o encuestas. Posteriormente, la constatación de esta dificultad llevó a priorizar, en el marco de la programación establecida en la etapa 2 y 3, un fuerte componente de trabajo de sensibilización hacia los funcionarios ya los involucrados directamente en las iniciativas.

Etapa 2: Plan de Trabajo para implementar el Enfoque de Género en los Productos

La etapa 2 de este sistema consiste en la elaboración del Plan²¹ para incorporar la perspectiva de género en la entrega de sus productos y en el sistema de información para el registro de

²⁰ En total se analizaron 64 productos.

²¹ Plan de Trabajo consiste en la definición de mediano y largo de plazo del diseño de las actividades a desarrollar para incorporar la perspectiva de género en los productos señalados en el diagnóstico y de los sistemas de información desagregados por sexo.

clientes/usuarios/beneficiarios y el Programa de Trabajo²² correspondiente²³. Este Programa debe contener entre otros, el objetivos general, los productos seleccionados que incorporarán la perspectiva de género, los objetivos específicos del plan²⁴, el diseño lógico del sistema de información para el registro de los clientes/usuarios/beneficiarios y los indicadores para medir el avance de la incorporación del enfoque de género.

Desarrollo de la etapa 2

Se definió como objetivo general del Plan de Trabajo el "Incorporar el enfoque de género en cuatro subproductos estratégicos de la DIBAM.

En el Cuadro N°2 siguiente se describen los productos estratégicos seleccionados, su definición y los criterios de selección.

²² Programa de Trabajo consiste en la definición de las actividades, plazos y responsables definidos en el Plan que se ejecutaran en un año calendario.

²³ Para mayor detalle sobre los Requisitos Técnicos de la Etapa 2, consultar: Medios de Verificación. Programa de Mejoramiento de la Gestión. Año 2003. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Santiago, Abril de 2003.

²⁴ Los objetivos específicos se detallan en el Cuadro N°3: Resumen Ejecutivo de la Implementación de la Etapa 3

Cuadro N°2: Productos Estratégicos seleccionados y Criterios de Selección²⁵

INSTITUCIÓN RESPONSABLE	PRODUCTOS ESTRATEGICOS/ SUBPRODUCTOS/ PRODUCTOS ESPECIFICOS	CRITERIOS DE SELECCION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA INCORPORAR ENFOQUE DE GENERO
Subdirección de Bibliotecas Públicas	<p>5. Acceso a Bibliotecas</p> <p style="text-align: center;">Biblioteca Itinerante Casero del Libro</p> <p>Consiste en la instalación de un punto de préstamo de libros dentro de la Feria Libre de una comuna. Este punto es coordinado por la Biblioteca Municipal y atendido por un feriante seleccionado, incluyendo además un suplente.</p>	<p>En su diseño comprende implícitamente una focalización de género, y en comunas pobres del país.</p> <p>Innovación del tipo de producto.</p> <p>Los contenidos del producto tienen la posibilidad de generar acciones que responden a intervención con enfoque de género y replicabilidad hacia otros productos.</p> <p>Existe sensibilización de equipos de trabajo frente al tema.</p>
Biblioteca Nacional. Departamento de Extensión	<p>6. Difusión del Patrimonio cultural disponible de la DIBAM</p> <p style="text-align: center;">Ciclos de Conciertos, Cine y Conferencias²⁶</p> <p>Actividades de orden cultural y artístico en las dependencias de la Biblioteca y en ocasiones en otros lugares.</p>	<p>Viabilidad de los productos para desagregar los datos por sexo y utilizarlos como instrumento de planificación (análisis, difusión).</p> <p>Equipos de trabajo sensibilizados frente al tema.</p> <p>Redefinición estratégica de las funciones de la unidad a cargo, genera apertura para incorporación del enfoque de género.</p>
Museo Histórico Nacional	<p>7. Acceso a Museos</p> <p style="text-align: center;">Visitas Guiadas</p> <p>Programa del Depto. Educativo del MHN, que consiste en visitas temáticas del Museo, guiadas por su personal.</p>	<p>La muestra permanente incorpora temas con enfoque de género.</p> <p>Los contenidos del producto, tienen la posibilidad de generar acciones que responden a intervención con enfoque de género y replicabilidad hacia otros productos.</p> <p>Existe sensibilización de equipos de trabajo frente al tema</p>
Dirección de la DIBAM	<p>8. Difusión del patrimonio disponible en la DIBAM</p> <p style="text-align: center;">Portal DIBAM</p>	<p>Innovación del tipo de producto.</p> <p>Transversalidad institucional del producto.</p> <p>Viabilidad de los productos para desagregar los datos por sexo y utilizarlos como instrumento de planificación (análisis, difusión).</p> <p>Equipos de trabajo sensibilizados frente al tema.</p>

El diagnóstico realizado en la primera etapa, con cada una de las entidades que integran la DIBAM, señaló que las distintas instituciones desarrollan sus propias dinámicas organizacionales, con autonomías en múltiples áreas de su gestión. Esta situación sumada a los recursos financieros y humanos disponibles, la dispersión y volumen de productos que posee la DIBAM y las barreras detectadas en el diagnóstico, llevó a implementar una estrategia de trabajo que seleccionó cuatro productos del total analizado. En forma

²⁵ Informe PMG Enfoque de Género Etapas I a III. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. 2003. Pág. 24

²⁶ En el actual Sistema de Control de Gestión de la DIBAM este producto reemplaza al producto "Conferencias, Tertulias, y Talleres, que aparece en el Informe PMG de Género. Etapas I al III. DIBAM 2003.

simultánea se seleccionaron aquellos que podrían incorporar este enfoque durante la tercera etapa del PMG.

Teniendo en cuenta la necesidad de cumplir con los requisitos técnicos que implica la Etapa 1 - se optó por una alternativa realista, que no implicara exigencias que estuvieran fuera de las posibilidades financieras de los departamentos. Se analizaron las capacidades presupuestarias de la Unidad de Estudios y Desarrollo Organizacional y de los departamentos a cargo de los productos, y se priorizaron las actividades y los estudios en aquellas áreas que aportaran de forma concreta y a corto plazo, en el refuerzo del diagnóstico y visualización de los esfuerzos de incorporación del enfoque de género, con el fin de generar efectos de demostración y replicabilidad. Junto con esto se optimizó el apoyo técnico que entregan las propias profesionales de la unidad.

Los criterios que se consideraron para la selección de los productos fueron los siguientes:

- Viabilidad de los productos para desagregar los datos por sexo y utilizarlos como instrumento de planificación (análisis y difusión), a lo que se denominó "proyección cuantitativa" del producto.
- El que los contenidos de los productos tengan la posibilidad de generar acciones (eventos, selección de colecciones, guías educativas, etc.) que respondan a una intervención con enfoque de género y con capacidad de replicabilidad para otros productos; a lo cual se le denominó como "proyección cualitativa" del producto.
- Y, finalmente como criterio complementario, para la selección, las fortalezas y oportunidades de los productos en el ámbito de su gestión.

De esta manera se seleccionaron aquellos con posibilidades reales -tanto financieras, humanas, como de información previa - en el corto plazo de incorporar con éxito esta perspectiva.

El principio que operó para la generación del Plan de Trabajo fue el realismo y la capacidad tanto de la unidad responsable de la coordinación del sistema Enfoque de Género como del departamento que se haría cargo de las actividades. El Plan de Trabajo se desarrolló en conjunto con los equipos responsables y enfatizó la necesidad de establecer aquellas actividades que permitirían fortalecer los diagnósticos previos, es decir que posibilitaran contar con la información básica para la modificación de los productos con perspectiva de género. Tal como se señaló anteriormente y como se aprecia en el Cuadro N°3, este tipo de actividades es altamente intensiva en estudios, focus group, investigaciones, etc.

Principales Dificultades

En términos generales no hubo mayores dificultades en esta etapa de programación de actividades, quizás el hecho de haber realizado conjuntamente la Etapa 1, de diagnóstico de productos, implicó imprimir mayor rapidez al proceso, logrando cumplir con los compromisos. Una dificultad que se tuvo que enfrentar fue hacer el ajuste de las necesidades financieras de los estudios a los recursos disponibles. En este punto jugaron a favor el que la Unidad de Estudios contara con presupuesto para la realización de este tipo de actividades, y el que la propia especialidad de las profesionales permitió brindar un apoyo importante. La priorización de los recursos existentes hacia actividades pertinentes (estudios precisos, encuestas, investigaciones), o hacia actividades que tuvieran resultados visibles a corto plazo, con efecto

demostración y capacidad de replicabilidad, permitió optimizar los recursos disponibles, tanto en la Unidad de Estudios, como en los propios centros de responsabilidad donde se proveen los productos.

Etapa 3: Implementación del Programa de Trabajo

Los requisitos técnicos de la Etapa 3 señalan, entre otros aspectos, "...que el servicio presenta al SERNAM el informe de avance de la implementación del Programa de Trabajo definido en la Etapa 2, incluyendo a lo menos, los resultados de la implementación de dicho Programa, los resultados del Programa de Seguimiento de la implementación, y resultados del programa de difusión a los clientes/usuarios/beneficiarios y sus funcionarios de la incorporación de la perspectiva de género en la entrega de sus productos estratégicos e implementación de éste...."

A continuación se presenta un resumen ejecutivo de la Etapa 3 (Cuadro N°3), consistente en el desarrollo del conjunto de actividades que fueron planificadas en el Cronograma del Programa de Trabajo²⁷ desarrollado en la Etapa 2 anterior.

²⁷ Para mayor información consultar el detalle de la Etapa II, cronograma de trabajo.

Cuadro N°3: Resumen Ejecutivo de la Implementación de la Etapa III

PRODUCTOS	CASERO DEL LIBRO	VISITA GUIADA MUSEO HISTORICO NACIONAL	CICLOS DE CONCIERTO, CINE Y CONFERENCIAS	PORTAL DIBAM
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la interrelación de los usuarios(as) reales con el producto a nivel de satisfacción. 2. Potenciar el enfoque de género a través de nuevas colecciones y de la ampliación focalizada de la cobertura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la dimensión de género en las visitas guiadas del museo. 2. Incorporar el enfoque de género en los distintos guiones utilizados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar el programa de Extensión Cultural con actividades que incluirán el enfoque de género. 2. Generar alianzas con organismos y programas externos dedicados a estudios de género. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir un enlace al interior del portal para difundir las iniciativas culturales con enfoque de género DIBAM y no DIBAM. 2. Disponer al acceso público a través del Portal, el proceso de incorporación del enfoque de género en los distintos productos de la institución.
ACTIVIDADES DESARROLLADAS ²⁸	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aplicación y análisis de encuestas de satisfacción de usuarios(as). ◆ Desarrollo del sistema de información desagregada por sexo. ◆ Elaboración de propuesta de intervención. ◆ Elaboración de listado, adquisición y distribución de colecciones con enfoque de género. ◆ Elaboración de manuales de gestión con enfoque de género. ◆ Diseño y distribución de material de difusión del casero. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Levantamiento de estadísticas de usuarios/ as desagregadas por sexo. ◆ Estudio de situación de la visita guiada (informe) Asesoría histórica especializada con enfoque de género. ◆ Capacitación con enfoque de género a través de un taller. ◆ Propuesta de intervención del guión de la visita a partir del análisis museográfico con enfoque de género (informe). ◆ Elaboración de las seis nuevas guía con enfoque de género. ◆ Reformulación de elementos del guión de la visita con enfoque de género. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reuniones de coordinación y planificación del programa ◆ Diseño de programa de extensión: Ciclo Cultural de la Mujer: "Con M de menos, M de más, con M de mujer" ◆ Diseño de contenidos de ciclo de cine con especialistas de cine y género. ◆ Diseño y aplicación de encuesta para el ciclo de cine. ◆ Ciclo de cine foro "Tiempo de mujeres protagonistas, espacios e imaginarios en el cine". ◆ Montaje de exposición "Eva, Lucrecia, Amelia o María: Mujeres de Ayer o Mañana (1875-2003) en el metro. ◆ Exposición de Ana Frank: Una Hisbria vigente. ◆ Procesamiento y análisis de la encuesta aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acciones limitadas por atraso en la puesta en marcha del producto del portal. ◆ Propuesta de difusión de contenidos del PMG de género para el 2004.

²⁸ Se refiere a las actividades planificadas en el Plan de Trabajo de la Etapa 2.

Desarrollo de la etapa 3

Un elemento interesante de la implementación del Programa de Trabajo, es que el análisis de los resultados de los estudios y las encuestas contempladas en esta Etapa, han permitido reformular algunos énfasis en la estrategia adoptada respecto de los productos y de los sistemas de información, así como validar muchas de las opciones que se tomaron en la etapa I. Asimismo, un elemento importante es que los resultados de las actividades contempladas en el Programa de Trabajo fueron socializadas con los responsables ejecutores de éstas. Por ejemplo, los estudios y encuestas referidos a la muestra del Museo Histórico, así como del Casero del Libro fueron materia de charlas y talleres con dichos responsables.

Como conclusión de la Etapa 3 se confirma la opción estratégica de haber focalizado los productos con enfoque de género en aquellos con capacidad de replicabilidad y de alto compromiso por parte de los responsables. Tal como se señala en el Informe - cuyo detalle escapa a los objetivos de esta documentación - se logran resultados muy positivos en el desarrollo de las actividades. Las encuestas de percepción dan cuenta de la aceptación de la perspectiva de género en los productos donde se aplica.

Se constató que en algunos productos la posibilidad de introducir modificaciones con perspectiva de género enfrenta barreras de carácter estructural. Por ejemplo, en el producto "Visita Guiada", del Museo de Historia Nacional, "repensar la forma de comunicar los contenidos tradicionalmente entregados en la visita guiada, supone revisar cómo el discurso del museo (relación entre el contenido del museo y el relato del guía) asume nuevas miradas sobre los acontecimientos. El desafío de incorporar enfoque de género en este producto requiere de la apertura de los discursos oficiales y su flexibilización en conexión con la especificidad de las audiencias."²⁹

Una conclusión de la etapa 3 es el rol central que los productos jugaron como efecto de replicabilidad en la incorporación del enfoque de género. Específicamente esto se refiere al producto "Visita Guiada" del Museo Histórico Nacional, "el cual al obtener resultados positivos en términos de la aplicación de la perspectiva de género, produce un efecto multiplicador en servicios de guía de otros museos estatales, igualmente en el Casero del Libro en modalidad de servicio móvil y punto de préstamo, abre la posibilidad de crear estrategias de género en otras Bibliotecas Públicas"³⁰

Principales Dificultades

En términos generales no se observaron mayores diferencias con relación a la planificación establecida en la etapa II. Cuando éstas se presentaron – en el producto Casero del Libro - fue debido a factores derivados de retrasos de la programación en el marco de la instalación de este producto en las seis regiones y ferias donde se tiene contemplada su presencia. Debido a esto se requirió aplazar las fechas para construir las estadísticas comprometidas, así como la evaluación de la calidad de servicio con enfoque de género.

²⁹ Informe. op. cit. Pág 47

³⁰ Informe PMG. op. cit. Pág 52.

Difusión a los clientes/usuarios/beneficiarios y a los funcionarios e incorporación de la perspectiva de género en la entrega de sus productos estratégicos

La difusión a los clientes/usuarios/beneficiarios contempló diversas actividades, por ejemplo en el producto "Casero del Libro", su folletería incluyó explícitamente una llamada a "Todos y Todas" los usuarios(as). Asimismo en las actividades de Extensión Cultural, tales como las Exposiciones y el Ciclo de Cine, se planteó explícitamente que son actividades de la DIBAM, en su esfuerzo de incorporar la perspectiva de género.

La difusión hacia los funcionarios se realizó a través de dos principales mecanismos: talleres de capacitación que se han realizado para los que trabajan con los productos y realización de una presentación en PowerPoint, disponible en Intranet del servicio, y que explica con detalle aspectos centrales del sistema. Respecto de la presentación los principales aspectos considerados fueron: contexto del PMG, fundamentos, explicación del concepto de género, barreras y principios básicos del sistema, la explicación del proceso y fases del sistema dentro de la DIBAM; fundamentos e implicancias de los productos seleccionados; las principales herramientas de diagnóstico y evaluación utilizadas; los desafíos que se enfrentaron en el 2003 y las proyecciones del 2004 para cada una de las etapas; los logros más importantes, y las debilidades que deben ser enfrentadas.

Asimismo, un elemento importante de la difusión es que los resultados de las actividades contempladas en el Programa de Trabajo fueron socializadas con los responsables ejecutores de éstas. Por ejemplo, los estudios y encuestas referidos a la muestra del Museo Histórico, así como del Casero del Libro fueron materia de charlas y talleres con dichos responsables. En el producto "Visita Guiada" del Museo Histórico Nacional, una de las iniciativas desarrolladas para lograr la comprensión por parte de los funcionarios y/o usuarios que deben aplicar el enfoque de género, fue el desarrollo de un programa de charlas a los guías de las visitas, al personal voluntario que apoya la labor del Museo y a los guías de turismo que dependen de la Municipalidad de Santiago y realizan visitas guiadas al Museo Histórico Nacional. Las charlas se realizaron durante dos Lunes consecutivos, y se desarrollaron sobre las nociones de enfoque de género y aspectos prácticos identificados en la muestra.

Ejemplo de una temática tratada en la presentación en Intranet

Complejidades en el desarrollo de las propuestas

- ◆ El enfoque de género no fue pensado hasta ahora en la administración pública y el primer desafío es discutir cómo se *aterriza* esta mirada y cuáles son sus implicancias.
- ◆ Lo anterior requiere de diagnósticos, observación y reflexión. Más allá del requerimiento técnico, está la apuesta por los cambios culturales.
- ◆ Es complejo desarmar el discurso de la *neutralidad* que naturaliza las desigualdades de género.

4.2 Utilización de Tecnologías de la Información para la implementación del sistema Enfoque de Género

El proceso de elaboración del sistema, así como el seguimiento y la coordinación con los equipos responsables de los productos, se realiza a través de las fichas y pautas que entrega el SERNAM como organismo técnico validador. La comunicación con los equipos es a través de reuniones frecuentes, y correo electrónico que complementa el necesario contacto presencial. Para el monitoreo de las actividades del Programa de Trabajo y su implementación se desarrollan planillas excel, no se utiliza ningún software específico.

4.3 Liderazgos presentes en el desarrollo del sistema Enfoque de Género

El perfil y estilo de organización que ha tenido la unidad responsable del sistema Enfoque de Género, han permitido un protagonismo importante de esta unidad en la conducción del proceso de instalación del sistema. Lo anterior se manifiesta en la capacidad de convocatoria a los equipos en las instancias necesarias para el desarrollo de las etapas, y en la legitimación que han logrado como conductoras del proceso. Los estilos de coordinación que se han establecido presentan un liderazgo proactivo, y en estas primeras etapas, con un fuerte apoyo directo por parte de la unidad, para que a mediano plazo los departamentos sean capaces de marchar por cuenta propia en la incorporación del enfoque de género.

5 Factores Clave en el desarrollo e implantación del Enfoque de Género

5.1 Factores Organizacionales

El PMG Institucional está a cargo de una Subdirección con alta incidencia en la dirección y con un importante nivel de legitimidad organizacional, donde la coordinación entre los sistemas permite compartir el sistema Enfoque de Género con el resto. La propia organización interna de la DIBAM otorga un posicionamiento estratégico al PMG en el marco de las reuniones del Comité Directivo. La existencia de un sistema de Control de Gestión y un Plan Operativo del PMG, permite mantener un monitoreo continuo de todos sus sistemas y un alto nivel de retroalimentación para la toma de decisiones.

La autonomía y la importancia de la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional a cargo de la coordinación del sistema, es sin duda un factor clave en los resultados logrados. Esta autonomía ha sido posible dado el estilo de trabajo por resultados, con metas claras y con retroalimentación permanente desde y hacia la Subdirección de Planificación y Presupuestos.

5.2 Factores derivados de la gestión del proceso

Un factor clave de los resultados del sistema es el tipo de coordinación que se establece entre la Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional y las unidades que son responsables de los productos que incorporan enfoque de género. En primer lugar, se establece una relación directa con el Directivo(a) máximo del departamento o unidad, con el(la) cual se desarrolla un trabajo sistemático, consistente en reuniones periódicas con el equipo a cargo de desarrollar las actividades comprometidas.

En segundo lugar, y derivado de lo anterior la unidad responsable del sistema ha definido su trabajo en términos de no traspasar un problema, sino que de apoyar en la búsqueda de soluciones entendiendo que este sistema tiene sus particularidades, y que la búsqueda de resultados requiere trabajar en conjunto.

5.3 Factores derivados del Liderazgo presente en el proceso de elaboración de los PMG y del Enfoque de Género.

Finalmente, destaca el propio liderazgo técnico ejercido por la unidad responsable del sistema Enfoque de Género, traducido en la capacidad de haber logrado transmitir una visión al conjunto de la organización respecto de la relevancia del tema para la propia gestión institucional. Como elemento clave del tipo de liderazgo ejercido se resalta la proactividad de la Unidad de Estudios y las competencias técnicas del equipo en la materia las que la legitiman como interlocutores del tema género en la institución.

6 Principales lecciones aprendidas

En el caso de la DIBAM las principales barreras o resistencias a la incorporación del enfoque de género tienen su origen en el desconocimiento del tema y las dificultades de comprender el sentido del enfoque para la gestión. Es por eso que se destacan como lecciones aprendidas las siguientes.

- ◆ Definir una estrategia de selección de los productos que incorpore el enfoque de género, en una primera fase, focalizando en aquellos con potencial de replicabilidad hacia otros productos de la institución. Esto permitió generar aprendizajes metodológicos y mostrar resultados a corto plazo, generando positivos efectos de demostración.
- ◆ Generar los compromisos de los equipos a cargo de los productos seleccionados para la incorporación del enfoque de género. Esto se logró analizando con los equipos responsables de los productos la aplicación particular de la perspectiva de género
- ◆ Buscar referentes en experiencias internacionales