
Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública



INSTITUTO NACIONAL
DE LAS MUJERES
MÉXICO

Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública



INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

Dirección General de Planeación

Coordinación de la edición:

Mónica Patricia Corona Godínez

Autoras:

Mónica Patricia Corona Godínez

Laura Liselotte Correa de la Torre

María Cristina Espinosa Calderón

María Elena Pedraza Domínguez

Diseño de portada, diagramación y formación:

Land Diseñadores / Julián Née Haro López

Primera edición, noviembre de 2002

© Instituto Nacional de las Mujeres

Alfonso Esparza Oteo 119

Col. Guadalupe Inn

C.P. 01020, México, D.F.

www.inmujeres.gob.mx

Impreso en México / *Printed in Mexico*

ÍNDICE

CULTURA INSTITUCIONAL Y EQUIDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
I. USANDO UN MISMO LENGUAJE	10
II. UN MAPA DE RUTA	21
III. CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LA EQUIDAD	27
Voluntad política y disposición al cambio	27
Diagnóstico institucional del proceso de cambio	33
Planificación estratégica	48
Instrumentación: la teoría se vuelve realidad	62
Monitoreo y Evaluación	74
IV. PRESUPUESTOS	80
V. ALGUNOS CONSEJOS PRÁCTICOS	85
ANEXO	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

PRESENTACIÓN

La incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas que emanan del ejecutivo federal, ha constituido uno de los principales retos de la presente administración. La obtención de diagnósticos que permiten visibilizar la situación de las niñas y mujeres de México ha permitido el diseño e instrumentación de estrategias y acciones que coadyuvan a mejorar su condición y posición.

Este largo proceso ha generado, sin lugar a dudas, una infinidad de aprendizajes y en consecuencia el planteamiento de nuevas expectativas, que se traducen en el corto, mediano y largo plazos en beneficios para las mujeres mexicanas.

Sin embargo, las prácticas culturales, laborales e institucionales suelen hacer caso omiso de ello; de forma tal que cuando existe una cultura institucional que discrimina al sexo femenino por el sólo hecho de serlo, nos encontramos ante una situación en la que no solamente las mujeres son las afectadas; también las propias instituciones desperdician recursos humanos de gran valor.

Así, el Instituto Nacional de las Mujeres ha asumido el reto de proponer, con base en la investigación y en el análisis de diversas herramientas metodológicas, acciones que permitan a las dependencias y entidades de la Administración Pública incorporar en sus programas y políticas internas criterios de equidad como parte de su quehacer institucional.

De este modo, *Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública* se presenta como una publicación pionera en su género en México, dado que conjunta la seriedad y actualidad de la teoría y la investigación académica, con una dirección práctica y ejemplos concretos para orientar el cambio en materia de discriminación femenina en nuestras instituciones de gobierno; a la vez, representa un importante avance para lograr las metas que nos hemos planteado y constituye un reto para todas y todos quienes formamos parte del servicio público: construir, a través de actitudes, valores, normas y estrategias operativas, una función pública con equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Tenemos la confianza y la certeza de que este documento constituirá un eslabón más hacia un desarrollo social con equidad, que conjunte propuestas integrales y el trabajo coordinado de quienes laboramos en la búsqueda del bien común.

Lic. Patricia Espinosa Torres
Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres





que se muestran en dicho esquema o mapa, se presenta el capítulo 3, en donde se ven uno a uno, las etapas con sus diferentes componentes, actores, factores y circunstancias que inciden en el proceso de incorporación de la perspectiva de género y las estrategias que deberían considerarse para apuntalar la institucionalización de dicha perspectiva al interior de las entidades gubernamentales. El lector/a podrá corroborar que este tercer capítulo es el eje nodal del libro, toda vez que en dicho apartado se plantean los posibles obstáculos y/o riesgos que pueden surgir en el proceso, así como una serie de recomendaciones para enfrentarlas.

El capítulo 4, referente a los presupuestos sensibles al género, se presenta como una capítulo aparte porque, tal y como se menciona al inicio del propio capítulo, muchas de las acciones para incorporar de manera eficiente la perspectiva de género en la Administración Pública no implican en sí la consideración de un presupuesto especial, sin embargo, contar con recursos financieros contribuye de manera definitiva al proceso de institucionalización de la perspectiva de género.

En el capítulo 5 se presenta un recuento de lo que una institución gubernamental debe siempre considerar en su esfuerzo por consolidar una cultura con equidad de género. En ese breve apartado, el/la lector/a encontrará una serie de señalamientos, observaciones y recomendaciones a considerar en este “largo camino” de búsqueda de la equidad.

Los anexos contienen cuadros, matrices y formatos que pretenden ser un apoyo metodológico en el proceso de incorporar la perspectiva de género en la gestión de personal en las dependencias y entidades de la Administración Pública.

I. USANDO EL MISMO LENGUAJE

Género

El concepto “género” se refiere a los valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a hombres y mujeres.¹ La importancia del concepto género es que al emplearlo se designan las relaciones sociales entre los sexos, toda vez que el sexo se refiere a lo biológico y el género a lo construido socialmente, a lo simbólico.

Esencialmente, la distinción entre sexo y género enfatiza que cualquier cosa que los hombres y las mujeres hagan y todo lo que se espera de ellos, exceptuando las funciones sexualmente definidas (el parto, la lactancia, la fecundación), puede cambiar -y cambia- a través del tiempo y de acuerdo con diversos factores sociales y culturales.

Las diferencias entre los sexos siempre han existido. El enfoque o perspectiva de género es una *nueva mirada* a esas diferencias. Desde ésta se subraya:

- a) Cómo las diferencias biológicas se convierten en desigualdades sociales.
- b) Cómo estas desigualdades colocan a las mujeres en desventaja con respecto a los hombres.
- c) Cómo se construyen desde el nacimiento y no necesariamente son “naturales”.
- d) Cómo se sostienen y reproducen por medio de una serie de estructuras sociales y mecanismos culturales.

La realidad cotidiana y diferentes estudios han puesto en evidencia que en gran parte de los países del mundo, entre los que México no es la excepción, las mujeres viven en situación de desventaja social y económica con respecto a los hombres, lo que se expresa en su limitado acceso a oportunidades, bienes y recursos, hecho que les impide desarrollar al máximo su potencial productivo y social.

¹inmujeres, *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*, México, 2001

Así, este enfoque es una nueva forma de análisis que permite ver cómo un determinado fenómeno o situación afecta de forma diferente a hombres y mujeres. Esta diferenciación ha evidenciado las desigualdades que se han constituido en factores que contribuyen a frenar el desarrollo económico, social y cultural de los pueblos, motivo suficiente para que los Estados reconozcan que la equidad entre mujeres y hombres debe ser incluida como objetivo de desarrollo y de sus políticas económicas y sociales.

La perspectiva de género aporta criterios para la definición de políticas y estrategias que aseguren la estructuración y funcionamiento del aparato público en correspondencia con las demandas y necesidades de las mujeres y hombres en nuestro país. En el caso del Estado, éste tiene como su principal finalidad contribuir al bienestar y al desarrollo de la sociedad, lo que requiere la superación consciente de cualquier desigualdad que pueda distorsionar u obstaculizar este propósito. Es por eso que cerrar la brecha entre hombres y mujeres, logrando la equidad entre ambos, es un objetivo legítimo para el Estado y se constituye en una meta a lograr a través de la incorporación de esta perspectiva en la cultura institucional.

Las instituciones

Las instituciones son sistemas complejos creados para el logro de propósitos y objetivos, dotados de los medios necesarios para hacer efectivas las tendencias presentes en los sistemas sociales. Los elementos constitutivos de estos sistemas e instituciones están en interdependencia, en interacción, lo cual hace que tengan incidencia en su entorno inmediato y sean capaces de generar efectos en el entorno más mediato. A su vez, el entorno “exterior” afecta el devenir de las instituciones.

En las instituciones operan tensiones entre lo individual y lo colectivo, lo interno y lo externo (contexto), lo formal y lo informal, y entre sus subsistemas internos. Hay muchísimas maneras de analizar a las instituciones y sobre este tema existe abundante literatura. Para los propósitos de este libro, conviene descomponer el

concepto de institución en sus elementos constitutivos, en los cuales se pueden identificar estructuras y procesos marcados por diferencias de género. Al referirse a éstas, se pueden identificar en términos generales cuatro componentes propios de cualquier organización o institución:

ESTRATEGIA: Las metas de la institución y las maneras de lograrlas;

ESTRUCTURA: La división y agrupación de tareas, autoridad y responsabilidades; las posiciones relativas de los miembros de la institución y las relaciones formales entre los mismos;

SISTEMAS: Las condiciones y los acuerdos relativos a la manera de estructurar procesos (información, comunicación y toma de decisiones) y flujos (recursos financieros y bienes);

CULTURA: la suma combinada de opiniones individuales, valores compartidos y normas de los miembros de la institución.

Estos componentes pueden ser discutidos y establecidos con mayor o menor formalidad, pero pueden identificarse de una forma u otra en la mayoría de las instituciones. Por otro lado, aunque ésta es tan sólo una entre una variedad de formas de definir los componentes constitutivos de una institución, esta definición tiene la utilidad de señalar los diferentes niveles en los que se debe buscar el cambio. Si se trata de que la sensibilidad de género y en última instancia la equidad entre hombres y mujeres se arraigue en el corazón mismo de una institución, deben incorporarse en forma decidida en todos estos aspectos. Sin embargo, la mayor parte de los teóricos y estudiosos del tema coinciden en que la transformación debe darse en el nivel más fundamental, el de la cultura institucional, no solamente por ser ésta informal, no escrita, y porque no se la evalúa ni escudriña continuamente como a otros aspectos institucionales, tales como la salud financiera de la institución, la eficiencia de sus estructuras y procedimientos o el éxito de sus políticas públicas, sino también porque la cultura institucional atañe a las creencias y a los sistemas de valores de los individuos y es, por tanto, el punto a partir del cual el personal empieza a ser político en la institución. “Aunque se reformen radicalmente las estructuras y los sistemas, si no se cambia la cultura institucional, los otros cambios

serán inevitablemente superficiales, cosméticos y, finalmente, no tendrán efecto alguno.” (Macdonald, Mandy, 2000)

La cultura institucional

En este documento, entendemos que la cultura institucional² “designa un sistema de significados compartidos entre los miembros de la institución que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo” (Hola, Eugenia, y Rosalba Todaro, sin año). Ésta incluye “el conjunto de las manifestaciones de poder, de características de interacción y de toma de decisiones y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, a lo largo del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o ‘forma de ser’ de éstas”. La cultura institucional es, como se señalaba, la personalidad de una institución: si su estructura puede considerarse como su cuerpo, su personalidad o alma es la manera en que la gente se relaciona entre sí y los valores y creencias dominantes. Determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, sus canales para ejercer influencia.

La cultura de la institución es un proceso, tiene su origen y su historia. También influye en ella el contexto en el que desarrolla su trabajo. Si en la sociedad existe el sexismo y la desigualdad entre los sexos, hasta en las instituciones más progresistas habrá signos de discriminación hacia las mujeres.

Los valores centrales de todo organismo son aquellos principios y creencias fundamentales que subyacen a su práctica. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados, y esto ocurre esencialmente cuando se trata de género, pues se puede encontrar un discurso políticamente correcto pero no una verdadera intención de integrar la igualdad de género de manera total en la cultura institucional (Coordinadora de ONGD de la Comunidad Autónoma Vasca, 1995).

²Tal vez el primer debate relativo a cultura institucional está en relación con lo que esto significa. Ante la pregunta ¿qué es cultura institucional? Se han originado múltiples respuestas ofrecidas por las y los estudiosos sobre el tema. Para mayores referencias, ver: Dávila, Anabella, y Nora H. Martínez (coord.) *Cultura en organizaciones latinas*, ITESM/SigloXXI, México, 1999.

El género en las instituciones

La dimensión de género no es algo que se busque “adicionar” a la vida de las instituciones. Éstas *siempre* están constituidas por factores de género que contribuyen a su configuración. Este ordenamiento se expresa en las instituciones en todos los niveles de funcionamiento: en su cultura, en su estructura, en sus procesos y procedimientos, sistemas, infraestructura, en las creencias, en las prácticas y comportamientos individuales y colectivos.

Las expresiones del género en las instituciones son múltiples, diversas, a veces obvias, a veces sutiles, con frecuencia asumidas como “dadas”, como la manera “natural” de hacer las cosas y por ello no se problematizan ni se interrogan. Las investigaciones en varios países indican que la incidencia del género en las organizaciones e instituciones muestran tendencias que se expresan así³:

- Las mujeres, que son 51% de la población mundial, no ocupan ni siquiera el 10% de los cargos de dirección.
- Los puestos de mando medio y superior dentro de los poderes del Estado mexicano están ocupados principalmente por hombres: 69.2% contra 30.8% de mujeres.
- La discriminación salarial en México da cuenta de que las mujeres reciben un menor salario que los hombres dentro de un mismo puesto de trabajo; en el que ambos tienen la misma calificación y laboran igual número de horas.
- En promedio, el sueldo que se les paga a las mujeres en México por su trabajo debe incrementarse en 14.4% para lograr la equidad salarial.
- Con el fin de responder a las exigencias domésticas, las mujeres interrumpen con mayor frecuencia su actividad en las instituciones que los hombres, lo cual trae repercusiones negativas en sus evaluaciones y en sus posibilidades de ascenso.
- En la búsqueda de éxito en el campo laboral, las mujeres aplazan o desisten de casarse o tener hijos con mayor frecuencia que los hombres, para quienes el conflicto trabajo/familia no es tan agudo.

³El listado ha sido retomado de: PROEQUIDAD/GTZ/DINEM, *Género y cambio en la cultura organizacional*, s.e., Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2000; INEGI, *Uso del tiempo y aportaciones en los hogares mexicanos*, México, 2002; INEGI, *Mujeres y hombres*, México, 2002; Inmujeres, *Las mujeres en la toma de decisiones*, México, 2001.

- De los 1,371 millones de horas a la semana que la población en México dedica a los quehaceres domésticos y al cuidado de los niños, 88% corresponde a las mujeres y 12% a los hombres.
- Los hombres que desean pasar más tiempo con sus hijos, se ven encerrados e impedidos por los sistemas y expectativas laborales: De los 39.6 millones de personas que desempeñan actividades económicas, 26.1 millones son hombres y 13.5 millones son mujeres; de los varones, 12.5 millones realizan exclusivamente trabajo extradoméstico.

El enfoque o perspectiva de género en la cultura institucional

Desarrollar políticas de equidad en la acción regular del Estado, significa permear toda la estructura de las instituciones públicas. No cabe duda que el discurso y la perspectiva han sido incorporados a las políticas de las instituciones, ya sean estas burocracias del desarrollo como el Banco Mundial, o las agencias de Naciones Unidas, los organismos gubernamentales de cooperación al desarrollo, así como las oficinas públicas de los gobiernos; es un hecho que los temas de la equidad entre los sexos están en la agenda nacional e internacional de los países, pero ¿hasta qué punto estas instituciones han cambiado *sus propias prácticas*?

La incorporación real de la equidad entre hombres y mujeres implica una transformación total de la práctica y la cultura institucional; al integrar esta perspectiva se transforma la racionalidad de las instituciones y la forma en que ellas abordan los problemas sociales. El resultado de este proceso es que estos asuntos ingresan a la agenda global como un tema cuya atención reorganiza las formas de trabajo, prioridades, estrategias, metas y objetivos de la institución, así como las relaciones entre las distintas instituciones del Estado, en ambos casos tanto al interior (política, cultura y normatividad institucional) como al exterior (políticas públicas) de las instituciones.

Es pertinente recordar que género no tiene que ver sólo con las mujeres. Por lo tanto, elaborar políticas, planes o programas que incluyan a las mujeres, no significa

automáticamente que se estén cuestionando los roles femeninos tradicionales. Por el contrario, si esas políticas, planes o programas refuerzan estos roles e ignoran las relaciones de poder existentes entre hombres y mujeres, pueden ser contraproducentes de cara a la equidad de género.

La forma de alcanzar la incorporación de esta perspectiva es a través de diversas acciones, tales como: modificar las leyes, normas, políticas y presupuestos; transformar los métodos de interpretación y análisis de los problemas sociales, la cultura institucional, así como las estructuras organizativas y procedimientos operativos en los poderes del Estado y en los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal. Se trata de incorporar sistemática y regularmente políticas de equidad entre hombres y mujeres en todas las prácticas y actividades del Estado mexicano.

De tal forma, dicha perspectiva implica diseñar y establecer nuevos criterios para la definición de las políticas: el reto es visibilizar, contabilizar y hacer medibles las condiciones específicas de discriminación o subordinación que enfrentan algunas(os) en su cotidianidad, para modificarlas.

Uno de los fundamentos principales de la incorporación de la perspectiva de género, es darle a dicha transformación un carácter de cambio permanente en el tiempo para garantizar la equidad como una práctica habitual y cotidiana de las relaciones sociales.

Para la sostenibilidad de este compromiso, la voluntad de los distintos actores involucrados debe traducirse en varios requisitos:

- Demostración de una disposición al cambio, que se traduce en voluntad y compromiso político.
- Formulación de políticas, leyes, normas y acciones específicas de intervención para hacer posible el logro de relaciones equitativas.
- Desarrollo de instrumentos técnicos y metodológicos capaces de incorporar esta nueva perspectiva en la planeación, seguimiento y evaluación.

- Innovar en las estructuras administrativas y de gestión.
- Sensibilizar y capacitar sobre el impacto diferenciado de la gestión gubernamental, en hombres y mujeres.
- Disposición de recursos económicos suficientes para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales internas, así como públicas, de equidad de género.

Este es un proceso complejo que requiere aunar voluntades, activar mecanismos, ampliar las conciencias y establecer nuevos compromisos, como personas y como sociedad. El desafío no es menor, ya que convoca e interpela a todos y todas, en lo individual y lo colectivo.

ACTORES DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN		
PODERES	NIVELES DE GOBIERNO	OTROS ACTORES
Ejecutivo Legislativo Judicial	Federal Estatal Municipal	Sociedad civil organizada Organizaciones de mujeres Academia ONG

La institucionalización de la perspectiva de género

La *institucionalización* de un enfoque teórico-metodológico, como es el de género, se refiere al proceso a través del cual las prácticas sociales asociadas a éste se hacen suficientemente regulares y continuas, son sancionadas y mantenidas por normas y tienen una importancia significativa en la estructura de las instituciones y en la definición de los objetivos y las metodologías adoptadas por una institución (Levy, Karen, 1996).

Si la institucionalización de la perspectiva de género implica una transformación total del ejercicio institucional, la transversalización, por su parte, es una estrategia dirigida a integrar esta perspectiva en *todos los aspectos* de una institución, es decir, en su misión, estrategias, programas, estructura, sistemas y cultura, en vez de mantener un programa separado. En este sentido, un *enfoque transversal* se refiere al proceso de analizar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada, incluyendo legislación, políticas o programas, en cualquier área, para actuar en consecuencia.

El proceso de institucionalización incorpora a la práctica institucional la noción de cambio sostenido, por lo tanto no significa rigidez y prácticas fijas y predeterminadas, sino que alude a la flexibilidad de los sistemas y cultura laboral de las instituciones para incluir nuevos enfoques analíticos y rutinas metodológicas.

Para iniciar el análisis, es necesario reconocer que el conflicto central en las prácticas regulares de las instituciones refleja un conjunto de intereses y expresa relaciones de poder. En consecuencia, el proceso de institucionalización de esta nueva perspectiva requiere la resolución de conflictos, el desarrollo de la cooperación y el establecimiento de la consulta y la negociación como mecanismos operativos entre las y los actores relevantes a distintos niveles. Por lo anterior, se requiere identificar las oportunidades y resistencias, tanto en los servicios, productos y prácticas visibles de las instituciones, como en los valores y motivaciones no visibles o no explícitos que determinan y dan forma a las prácticas, servicios y/o productos de una institución.

La incorporación de la perspectiva de género de manera transversal en la corriente principal del trabajo que se realiza en una institución implica tanto un proceso técnico como político, que demanda cambios en los distintos niveles de acción y decisión. Esto significa que para alcanzarla se requieren cambios en las estructuras institucionales y nuevas formas de pensar que se reflejen, entre otras cosas, en: los objetivos, la definición de las agendas de trabajo, el diseño, instrumentación,

seguimiento y evaluación de los proyectos y programas, el destino de los recursos, las prácticas presupuestarias, los mecanismos de reclutamiento y la capacitación del personal.

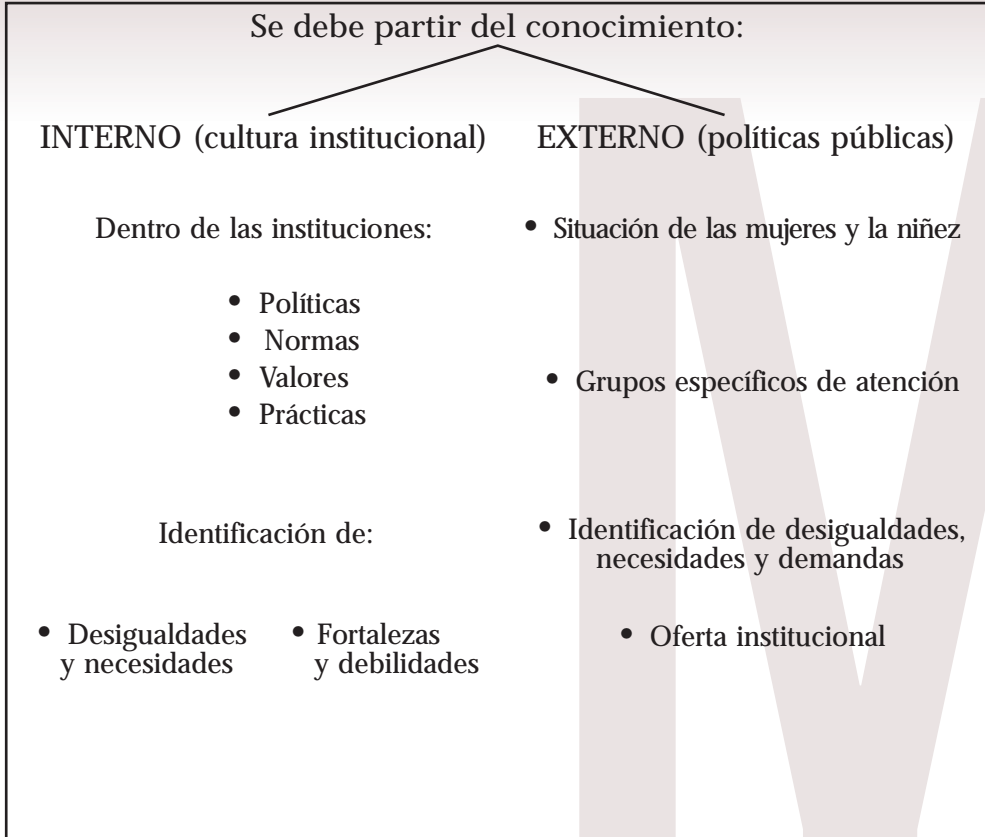
Desarrollo institucional y modernización del Estado

En los últimos años, ha aumentado la preocupación por incrementar los niveles de equidad entre hombres y mujeres en la planificación y ejecución de las políticas globales y sectoriales, pero se ha estudiado muy poco la relación entre la modernización del Estado y las inequidades de género. El trabajo desarrollado se ha centrado en incorporar esta perspectiva en el ámbito de las políticas públicas.

Se debe reconocer que la conexión entre la perspectiva de género y los programas de modernización del Estado no ha formado parte de la discusión internacional sobre la búsqueda del nuevo Estado, lo cual constituye un punto focal de cambio.

La perspectiva de género en la definición del nuevo rol y funciones del Estado trata de encontrar de qué forma éste puede responder mejor a las condiciones y necesidades de la sociedad a la que sirve, y aportar a su desarrollo, a partir de las capacidades con que cuenta. Las decisiones difícilmente serán apropiadas o correctas si no toman en cuenta los roles reales de mujeres y hombres como actores sociales y económicos, el tipo y nivel de las desigualdades existentes y las condiciones, necesidades y potencialidades reales de la mitad de su población: las mujeres.

Así, la existencia de factores diferenciales entre los sexos, presentes en lo interno de las instituciones y en la sociedad, se convierten en obstáculos para el logro de los objetivos de cambio buscados en cualquier proceso de modernización del Estado y revisión de su cultura institucional, con miras a lograr una mayor equidad entre hombres y mujeres. En este sentido, la identificación de estos factores y su corrección adquieren cada vez mayor importancia para asegurar el éxito de los procesos de modernización del sector público.



II. UN MAPA DE RUTA

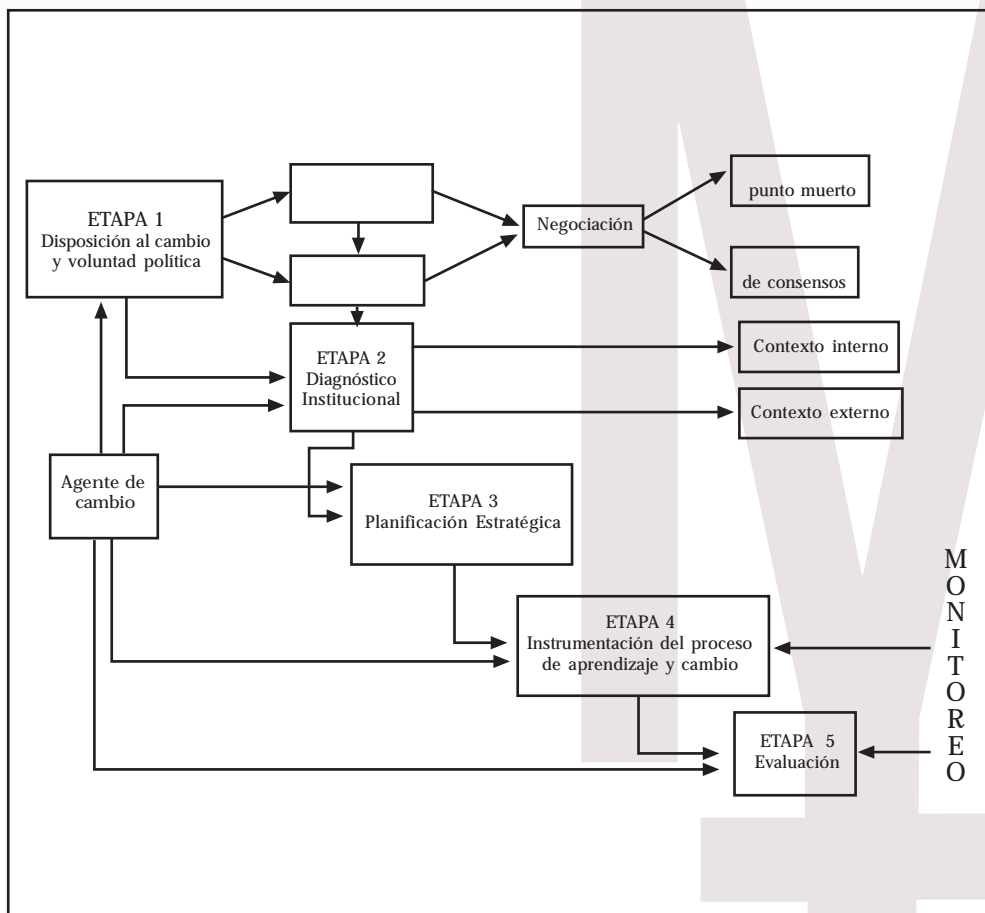
Existen diversas interpretaciones y mapas conceptuales⁴ con los elementos, actores, factores y etapas que se deben considerar cuando se pretende incorporar, transversalizar y finalmente institucionalizar la perspectiva de género en las instituciones.

El mapa de ruta que aquí se presenta pretende ser una guía útil que contenga los elementos imprescindibles para lograr mayor igualdad y sensibilidad de género en las instituciones. Tomando en cuenta el contexto externo (nacional, relaciones intersectoriales, interinstitucionales) e interno (normatividad, valores, políticas, principios y prácticas) en que trabaja una institución, así como los factores -tales como liderazgo, tensiones internas, expansión o contracción de la institución- que contribuyen a su predisposición para el cambio, y los aspectos que influyen en el proceso de cambio en diferentes etapas: voluntad política y disposición al cambio, marco jurídico y administrativo, el diagnóstico, la planeación estratégica, la instrumentación y promoción, el monitoreo y la evaluación.

Las etapas que se presentan en este libro -que se condensan en el diagrama que da inicio a este capítulo- pueden no darse en ese orden, o pueden superponerse. Por ejemplo, el diagnóstico puede fácilmente extenderse a las etapas de planeación e instrumentación: a medida que se presentan problemas u obstáculos en la práctica, o surgen resistencias que luego enriquecen el diagnóstico global. Inclusive, se puede prever un escenario donde el proceso puede interrumpirse por un periodo de reflexión bastante largo, hasta que en la institución haya suficiente cantidad de personas dispuestas a avanzar o emprender acciones más intensas. Es decir, debe tenerse siempre presente que el proceso de cambio al interior de las instituciones no es lineal ni breve ni rápido, ni se puede lograr mediante un

⁴Algunos de los mapas conceptuales que se pueden citar son los siguientes: Levy, Karen, *El proceso de institucionalización de la perspectiva de género en la planeación de políticas: la red*, University Collage, Londres, 1996; Macdonald, Mandy *Género y cambio organizacional: tendiendo puentes entre la política y la práctica*, Real Instituto del Trópico, Holanda, 2000; Inchaústegui, Teresa, "La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones.", en *Revista La Ventana*, Universidad de Guadalajara, 1999.

gran esfuerzo inicial y “definitivo”. Al contrario, toma una gran cantidad de tiempo, y el proceso de cambio puede continuar por muchos años, sobre todo si se considera que el cambio que aquí se está buscando, referido a la equidad entre hombres y mujeres, no es un cambio fácil ni instantáneo.



A continuación se presenta una breve semblanza de las características propias de cada una de las etapas señaladas en el mapa de ruta. El desarrollo más amplio de las mismas, se presenta en los apartados del capítulo siguiente (capítulo 3).

Etapa 1: Voluntad política y disposición al cambio

Para una verdadera incorporación del enfoque de equidad entre hombres y mujeres, el compromiso y la voluntad política son aspectos clave. En este sentido, es fundamental la existencia al interior de las instituciones de un mandato político explícito al respecto, vinculado a su vez con la misión global de la institución.

El compromiso político debe traducirse en recursos que apoyen el proceso de incorporación de esta perspectiva de equidad entre hombres y mujeres. Si bien se necesita de recursos nuevos y permanentes para promover y mantener esta perspectiva, su “transversalización” implica la utilización de los presupuestos existentes, pero de modo tal que incluya el análisis de género⁵ y su consecuente práctica. Asimismo, se requiere desglosar los recursos de modo que sea posible evaluar y vigilar si aquellos destinados a fortalecer la incorporación de la perspectiva de género benefician en términos reales a las mujeres y contribuyen a acelerar el logro de la meta de la igualdad/equidad entre hombres y mujeres.

Esta etapa también implica la identificación de restricciones y oposición, averiguando por qué se generan estas oposiciones o rechazos.

Etapa 2: Diagnóstico institucional del proceso de cambio

Esta es una etapa fundamental: una vez que se diagnostica el estado en que se encuentra la institución en su interior, se necesita construir una hipótesis y propuestas acerca de cómo debe darse el proceso de cambio, basadas en ese análisis.

⁵Por ejemplo, la Oficina de Género del Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (SIDA) puso énfasis en la utilización de los presupuestos existentes en el país para un desarrollo con enfoque de género, pero a la vez en esta misma Oficina de Género contaban con un presupuesto propio para iniciar el cambio. Este último fue destinado principalmente a la capacitación del personal en los nivel sectorial y nacional, y a la instrumentación de proyectos de carácter demostrativo.

¿Qué tipo de cambio se necesita y en qué nivel?

La etapa de conceptualización es una oportunidad para lograr una mayor aceptación de la idea de cambio, haciendo retroceder los límites de lo que la gente en la institución está dispuesta a aceptar. Las/los agentes de cambio y/o las unidades de género probablemente jugarán aquí un papel primordial, junto con capacitadores/as y líderes de opinión en la institución interesados/as en el tema, ayudando a identificar el/los problemas.

Etapa 3: Planificación estratégica

Esta etapa es una de las más amplias ya que define y fundamenta el rumbo hacia dónde quiere dirigirse el cambio, cómo debe realizarse y por qué es necesario. En esta etapa también se consulta e involucra al personal de la institución, buscando que se identifique como parte del proceso. A la vez, el personal involucrado en promover el cambio por la equidad (generalmente la responsable o unidad de género) tiene como tarea en esta etapa identificar las/los aliados internos y externos y trabajar con ellos en la construcción de consensos en torno al problema, así como estrategias de acción.

La etapa de planificación estratégica abarca la renegociación de significados y busca acuerdos básicos sobre la orientación, profundidad, alcances y lugar de inicio de los cambios que se buscan. La etapa de planeación estratégica profundiza las anteriores al descomponer el deseado cambio global en objetivos específicos, que las personas pueden manejar en términos de sus propias responsabilidades y tareas. El plan estratégico detallará y especificará objetivos diferentes para áreas y departamentos diferentes de la institución, mientras va aclarando cómo se relacionan éstos entre sí en términos del cambio global objetivo. Una planeación estratégica ideal recurre al personal y todos los participantes, especificando la responsabilidad y tareas particulares de cada quien.

Una vez que los objetivos han sido aclarados, se operativizan en un plan de acción o en un plan operativo que programa las actividades, los insumos requeridos en términos de asignación de recursos (financieros, materiales, humanos), los resultados esperados y deseados, además del plazo, así como un sistema de registro para el establecimiento y seguimiento de indicadores: el desarrollo de indicadores permite determinar el proceso, así como el impacto de las decisiones y las acciones adoptadas, y hacer un seguimiento de las mismas.

Etapa 4: Instrumentación del proceso

Un proceso de cambio en favor de la equidad entre hombres y mujeres requiere sistemas y procedimientos con perspectiva de género, es decir, actividades y rutinas vinculadas con distintos momentos del trabajo institucional.

Para que los procedimientos puedan llevarse a cabo exitosamente, se requiere un desarrollo profesional y técnico del personal. Este desarrollo se define desde diferentes aspectos: 1) la capacitación en habilidades de planificación y políticas de género para todos los profesionales (hombres y mujeres) de la institución; 2) el establecimiento de incentivos para comprometerse con el proceso, en el entendido de que es una responsabilidad compartida de todo el personal; 3) iguales oportunidades para los hombres y las mujeres que se desempeñan en la institución, por ejemplo, en el acceso a la capacitación, el reclutamiento y la promoción.

Etapa 5: Monitoreo y evaluación

Finalmente, el éxito de todo proceso con estas características requiere establecer prioridades para impulsarlo de manera paulatina y decidida; una de las finalidades últimas es la de evaluar sus efectos sobre el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres y la consecución del objetivo de la equidad de género. Normalmente, la evaluación de un proceso de cambio institucional orientado a mejorar la sensibilidad y la igualdad de género de una institución tendría que estar atenta a:



III CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LA EQUIDAD

En México, las iniciativas por incorporar la perspectiva de género y procurar el mejoramiento de la situación de las mujeres se han intensificado en los últimos 30 años. La lucha por la igualdad de oportunidades y de trato, así como la equidad entre hombres y mujeres, se han visto reflejada en acciones concretas enmarcadas en un contexto político que ha hecho posible el logro, en cierta medida, del mejoramiento de la situación de la población femenina.⁶

A este marco se suman los convenios y acuerdos internacionales signados por México, cuyo carácter y obligatoriedad ha permitido emprender diversas actividades en favor de la equidad de género, las cuales son el resultado de la lucha de varios actores, entre ellos instancias gubernamentales, organizaciones de mujeres, organizaciones no gubernamentales y la academia.

En el ámbito de la Administración Pública, las entidades y dependencias son responsables de incorporar de manera paulatina acciones que permitan la concreción de espacios en los que prive la igualdad de oportunidades y de trato para hombres y mujeres, así como la eliminación de conductas discriminatorias y de estereotipos de género. Para que estos cambios sean profundos y estables, es preciso definir procedimientos claros y específicos, en este capítulo se desarrollan cada uno de los procesos y las pautas a seguir hacia la equidad.

Voluntad política y disposición al cambio

La construcción de una sociedad más justa y equitativa implica un vasto proceso en el que intervienen diversos actores. El presente apartado tiene como propósito ir delimitando las acciones por emprender y las interacciones necesarias para ir definiendo el cambio; asimismo, se presentan las resistencias y se sugieren estrategias para combatirlas.

⁶De estas acciones es posible destacar la reforma al artículo 4º y al artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la publicación e instrumentación del Programa Nacional de la Mujer 1996-2000, la publicación en enero del 2001 de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres y la creación del órgano ejecutor, y en el 2001 la presentación del Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres. A estos ejemplos se suman los diversos programas diseñados e instrumentados por las entidades federativas e instancias y dependencias de la Administración Pública Federal.

En el ámbito de la Administración Pública, es necesario identificar los factores fundamentales del proceso de institucionalización de la perspectiva de género y, en consecuencia, del cambio cultural institucional. En este apartado se han identificado dos elementos indispensables del proceso:

- 1) La voluntad política y disposición al cambio
- 2) La identificación de resistencias

Para que la voluntad se concrete en estrategias y mecanismos de acción, ésta debe traducirse en un agente potencial de cambio⁷, el cual puede tratarse de una(s) o un(os) funcionarios de la institución y necesita en su desempeño de la consideración de tres elementos necesarios (Mac Donald, Mandy, 2002):

- a) El establecimiento de objetivos modestos y la ambición necesaria para procurar el cambio.
- b) Un entendimiento de la cultura institucional.
- c) El planteamiento de estrategias flexibles.

a) *Objetivos modestos y ambición*

Esta combinación se refiere al establecimiento de estímulos que permitan al personal el desarrollo de actividades encaminadas a incorporar la perspectiva de género. Es importante señalar que no se deben esperar resultados radicales en el corto plazo, como tampoco deben plantearse expectativas poco realistas. En este sentido, deberán planearse objetivos específicos que permitan ir incorporando, paulatinamente, ideas y valores que promuevan cambios en la institución en relación con el tema de género, sus objetivos, alcances y beneficios.

⁷En el ámbito de la Administración Pública, es posible considerar como agente de cambio a los enlaces federales de género, así como a los enlaces estatales representados por los/las titulares de las instancias de la mujer en las entidades federativas. Otros agentes podrían ser funcionarios de las áreas de Planeación y Recursos Humanos, sólo por mencionar algunos.

b) *Entender la cultura institucional*

Un agente de cambio debe comprender tanto las características de la cultura institucional, como el conocimiento de la estructura y prácticas de la institución. Algunos de los cuestionamientos que es recomendable analizar son:

¿Cuál es la misión, visión y objetivo general de la institución y cómo incorporar en ella la perspectiva de género?

¿Quiénes forman parte de la institución?

¿Cómo se dan las relaciones verticales?

¿Cómo se generan las relaciones horizontales?

¿Cómo se relacionan entre sí las distintas áreas?

¿Cuáles son los aliados, amenazas y oportunidades?

El agente de cambio tiene la responsabilidad de alentar la consecución de metas de género; para ello se debe destacar que éstas benefician tanto a los hombres como a las mujeres de la institución, y que en muchas ocasiones lo aprendido refuerza patrones de equidad en la familia y en la comunidad.

Otra acción que debe intentar el agente de cambio es la que se refiere a la concreción del compromiso por parte de los niveles jerárquicos superiores, a fin de que éstos se involucren en todo el proceso. De igual manera, es indispensable contar con el conocimiento y participación del personal en niveles operativos, quienes contribuyen a definir los problemas existentes en relación con el género, identificar necesidades y proponer estrategias de acción.

La búsqueda de apoyos internos y externos representa uno de los elementos más importantes para lograr que la voluntad política se traduzca en un agente de cambio. Sobre el particular, es necesario identificar las limitantes que tiene la institución, a fin de que con la colaboración de otros agentes de cambio, tales como la academia, ONG o instituciones especializadas en género, sea posible definir medidas, establecer compromisos y trabajar de manera conjunta en la consecución de las metas que se planteen.

c) *Flexibilidad en la estrategia*

Una de las pautas fundamentales para lograr que la voluntad política genere cambios, se refiere a la realización de propuestas flexibles que permitan que los interlocutores reconozcan la ganancia que representa la incorporación de la perspectiva de género.

En este sentido es básico adecuar el enfoque de cambio a los intereses, necesidades y expectativas de las y los interlocutores, es decir, hacer que resulte efectivo para cada uno de los y las funcionarias de la instancia; esto dependerá del análisis y del diagnóstico que se haga de la institución. Se identifican como factores generales fundamentales para el éxito, los siguientes:

- Usar la energía existente, es decir, la capacidad de adaptarse buscando arreglos entre los intereses de las personas y los de la institución. Buscar puntos de interés comunes.
- Tomar en cuenta que siempre se obtendrá mayor apoyo si varias personas tienen la oportunidad de hacer un análisis propio de la institución, así como un autoanálisis, atendiendo el problema y proponiendo soluciones.
- Explorar el significado de los diferentes puntos de vista. Esto permitirá descubrir que pueden existir intereses similares, intereses disímiles pero no contradictorios, y los intereses opuestos.
- Procurar ser receptiva (o) a las necesidades y comentarios del análisis hecho por las y los diferentes interlocutores.

• Resistencias frente a la equidad de género

El planteamiento de cualquier tipo de cambio en la institución genera barreras, en la mayoría de las ocasiones. Si se toma en consideración que el o los cambios que se proponen implican el logro de relaciones más equitativas entre hombres y mujeres, es necesario conocer y tomar en cuenta las posibles resistencias que se presenten, a fin de combatirlas y erradicarlas.



Situación de género	Estrategias de acción
<p>Ceguera de género</p> <p>No se reconocen las desigualdades de género, ni la importancia de solucionarlas. Se presenta una actitud defensiva frente al tema, en la que se trata de justificar, como suficiente, lo que hace la institución.</p>	<p>Ofrecer datos e información que permitan demostrar los diferentes argumentos que dan cuenta de la desigualdad.</p> <p>Es conveniente actuar en espacios formales e informales.</p>
<p>Con conciencia de género</p> <p>Se reconocen las desigualdades de género, pero la práctica y las acciones que se emprenden no son coherentes o sólo se instrumentan medidas parciales. Resistencias a cambios profundos.</p>	<p>Los argumentos centrales deben apoyarse en las declaraciones de principios, valores, misión, visión y programas.</p> <p>Es necesario establecer alianzas, dentro y fuera de la institución.</p>
<p>Redistributiva</p> <p>Las acciones se dirigen a transformar las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Se muestra interés por fomentar los cambios, y lograr la transformación de estructuras, procedimientos, actitudes y la cultura institucional.</p>	<p>Diseñar planes, programas y proyectos, indicadores, herramientas y mecanismos que permitan aprender de experiencias propias y ajenas.</p> <p>Apoyar los avances, reconocer los logros, valorar los aportes y esfuerzos realizados.</p>

(Coordinadora de ONGD de la Comunidad Autónoma Vasca, 1995)









Este es un proceso cotidiano que involucra a todo el personal; es característico discutir los aspectos que se quieren o pueden cambiar. Es por ello que para hacer viable el proceso, éste debe plantearse con un enfoque flexible tanto en la etapa de planeación como en la de instrumentación.

Otro factor necesario en el proceso de institucionalización de la perspectiva de género lo constituye el cabildeo, tarea en la cual grupos específicos deberán ser responsables de promover e impulsar el tema en la agenda política. Entre los elementos que se debe considerar para el logro de su objetivo destacan los siguientes:

- Clarificar y profundizar el análisis de la institución en torno al tema de género.
- Fortalecer las alianzas existentes.
- Promover nuevas alianzas entre el aparato gubernamental y las organizaciones de la sociedad civil.
- Centrar la atención tanto en el diseño de políticas como en su puesta en práctica.

• Análisis de género en la estructura de personal

Contar con información es elemental para analizar las políticas de recursos humanos de la institución. Para ello, resulta conveniente reflexionar sobre las diferentes funciones que conforman la gestión de los recursos humanos y, cuando esto sea posible, recopilar y contrastar la información estadística de que se disponga para cada una de las áreas. Para efectos prácticos, se distinguen cinco grandes apartados (Gutiérrez, Ligia, 2002):

- a. Plantilla de personal
- b. Reclutamiento y selección del personal
- c. Actualización y capacitación
- d. Promoción
- e. Política salarial y de prestaciones



Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
Grupo de datos:		Total	%M		Total	%H	
Subgrupo de datos:							

En el grupo y subgrupos de datos se pretende poner cada una de las categorías a evaluar,

por ejemplo:

Grupo de datos → Motivos de las bajas producidas el último año:

Subgrupo de datos →

- Jubilación
- Despido
- Finalización de contrato
- Abandono voluntario
- Abandono por cuidado de personas
- Otros

En el Anexo/Cuadro 1 se presentan algunos ejemplos de tabulados que son básicos para obtener información del personal; ésta deberá ajustarse de acuerdo con las características y necesidades de la propia dependencia.

Con este tipo de información podrán cruzarse aquellas variables que cada institución considere oportunas en función de su situación específica y de sus intereses.

Algunos cuestionamientos para analizar la plantilla de personal son:

¿Existe una distribución homogénea de mujeres y hombres en las diferentes áreas?

¿Deberían tomarse medidas destinadas a fomentar la presencia de mujeres en determinadas áreas?

¿Qué edad media tienen las y los trabajadores? ¿Se advierten diferencias significativas de edad?

¿Cuántas personas tienen hijas e hijos? ¿y otras personas a cargo? (enfermos, ancianos, discapacitados)

¿Sería aconsejable instrumentar acciones para facilitar la conciliación entre el trabajo y la familia para estas personas? (Servicios de guardería y permisos)

- ¿Existen diferencias entre el nivel de estudios del personal entre uno y otro sexo?
- ¿Qué relación existe entre el nivel de estudios y la categoría profesional?
- ¿Se advierten desequilibrios entre los niveles de formación de las trabajadoras y los trabajadores y las exigencias del puesto de trabajo que ocupan?
- ¿Se observa concentración de personal de uno u otro sexo en determinados niveles jerárquicos?
- ¿Deberán adoptarse medidas destinadas a facilitar el acceso de las mujeres a determinados niveles?
- ¿Son significativamente diferentes las condiciones contractuales de las mujeres y los hombres?

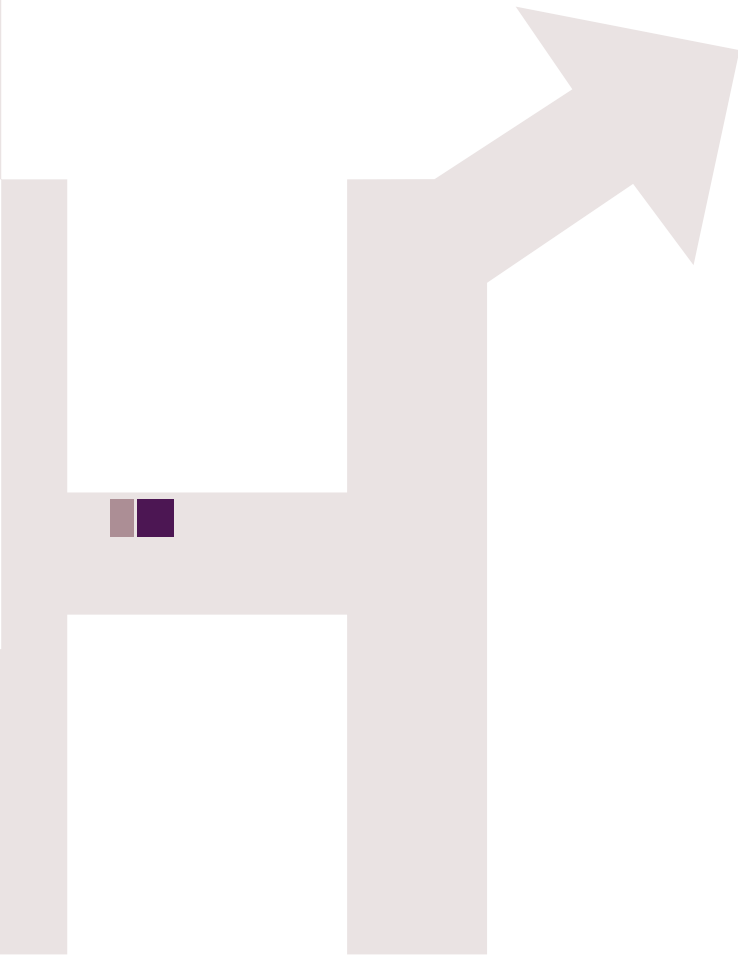
b. Reclutamiento y selección del personal

Asegurar que no existen discriminaciones en los procesos de reclutamiento y de selección de personal y que se ofrecen iguales oportunidades a ambos sexos en el acceso a los puestos de trabajo vacantes en la institución, constituye una de las piezas clave de una política efectiva de igualdad de oportunidades.

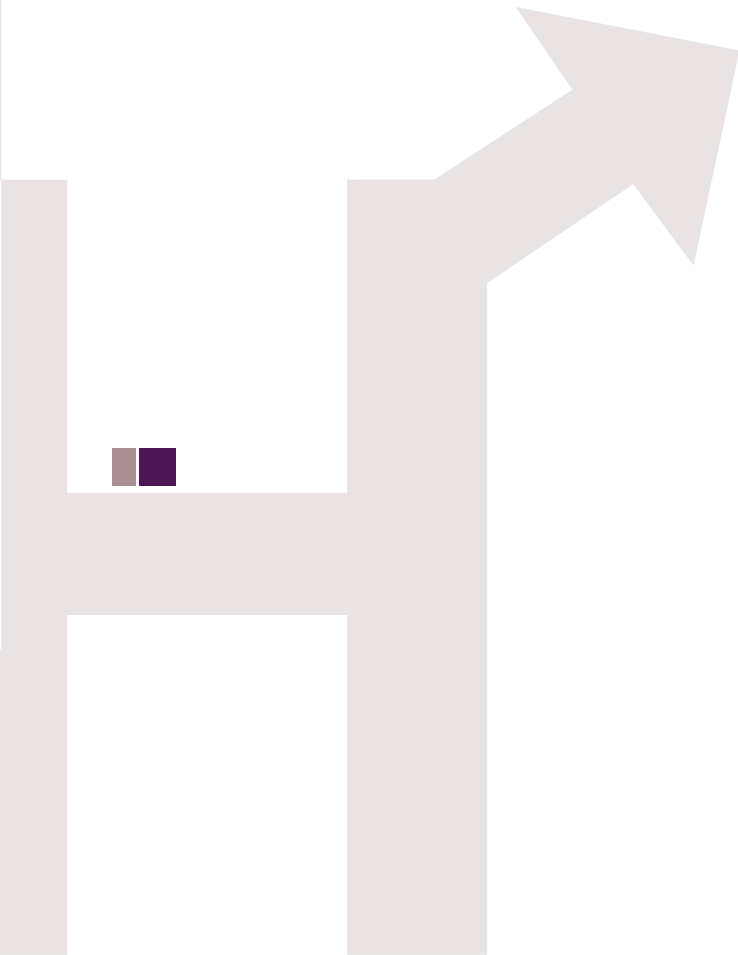
A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, resulta difícil disponer de información cuantitativa en lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección del personal. Para solventar este problema, se propone la utilización de una ficha de seguimiento del proceso de selección que registre el número de mujeres y hombres participantes en cada etapa del proceso. Esta ficha deberá completarse cada vez que la institución tenga necesidad de incorporar personal a su plantilla. De este modo se obtendrán datos que permitirán detectar posibles desigualdades. Resulta también recomendable analizar detalladamente las vías de contratación del nuevo personal, así como los criterios y las técnicas utilizadas durante el proceso de selección. (Véase Anexo /Cuadro 2)

Para analizar la información relativa a las políticas de reclutamiento y selección, se sugiere hacerse preguntas como las siguientes (Gutiérrez, Ligia, 2002):

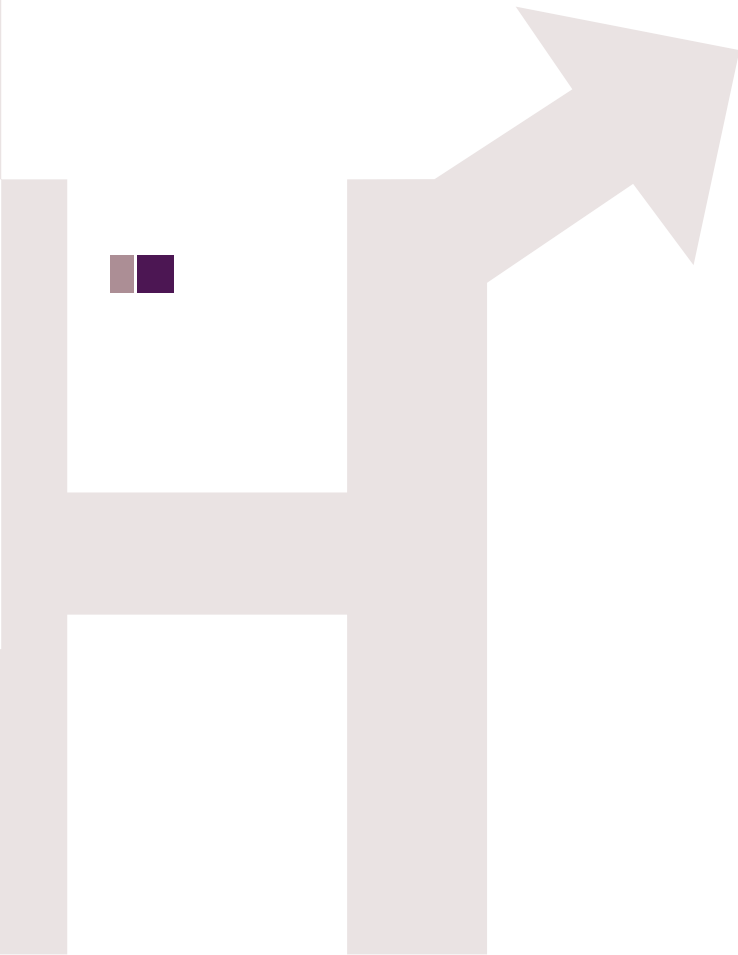
- ¿Se prevé incorporar personal a corto, mediano o largo plazos? ¿En qué categorías profesionales?













⁸En la legislación mexicana respecto al hostigamiento sexual en material laboral, establece en el código penal, artículo 259-Bis: “Al que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación, se le impondrá sanción hasta de cuarenta días de multa. Si el hostigador fuese servidor público y utilizase los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, se le destituirá de su cargo. Solamente será punible el hostigamiento sexual cuando se cause un perjuicio o daño...Sólo se procederá contra el hostigador a petición de la parte ofendida. En el presente texto se entiende por hostigamiento cualquier comportamiento que resulte ofensivo, incomodo o humillante y que niegue a una persona la dignidad y el respeto a que tiene derecho. (Cooper, Jennifer, 2001a).





El proceso de planeación puede ser de varios tipos: que van desde la postura de mantener el orden de las cosas y corregir errores, mejorar o elevar el nivel de eficiencia de la institución, hasta cambiar sus prácticas y con ello su cultura.

De la oportuna definición de los fines o propósitos que se persiguen en torno a la igualdad de oportunidades y la eliminación de prácticas discriminatorias de hombres y mujeres en la institución, así como de los plazos o tiempos estimados para realizarlos, dependerá el éxito en la planificación.

Es necesario detectar desigualdades, discriminación u obstáculos que impiden el pleno desarrollo social, laboral y profesional de las mujeres en la institución, que incluye trabajar en modelos de planeación sobre acciones que recuperen o propicien alcanzar el equilibrio lo más pronto posible; esto implicaría una planeación a corto plazo. Asimismo, garantiza que las acciones emprendidas dejen de ser aisladas y se conviertan poco a poco en una nueva cultura de respeto y de equidad.

Los modelos de planeación que más se recomiendan para trabajar equidad de género son aquellos en los cuales se trabaje en torno al cambio, sin embargo, habrá algunas instituciones que requieran trabajar la corrección de errores y superar déficit, lo cual puede incorporarse a la planeación de tipo estratégico⁹ o a la prospectiva¹⁰.

Se recomienda asumir el tipo de planeación que mejor se adapte a las características de la institución. Para ello es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Hacer planificación sensible a género requiere la imprescindible actitud o necesidad de cambio, lo cual redituará en un proceso participativo.

⁹Se entenderá la Planeación o planificación estratégica, como aquella que incorpora acciones diversificadas para el logro de sus fines.

¹⁰Se entenderá la Planeación o planificación prospectiva, como aquella referida a largo plazo, que anticipa escenarios futuros con base en tendencias de comportamiento en retrospectiva.



- Poner énfasis en cambiar el enfoque bajo el que se trabaja para dar paso a una visión de equidad.
- Establecer como objetivo general erradicar la desigualdad entre hombres y mujeres, orientar las actividades, proyectos, programas y presupuestos específicos al logro de dicho objetivo.
- Propiciar el empoderamiento¹¹ de las mujeres, individual y colectivo.
- Identificar los mecanismos que facilitan u obstaculizan el avance de las mujeres.
- Concentrarse en el contexto institucional y político del trabajo, y no sólo en las actividades a realizar.
- Ser parte de las políticas instituidas y no sólo instrumento de un grupo de expertos o expertas.
- Ser discutida por todas/os y decidida en sus máximas instancias.
- Contar con recursos humanos cualificados y recursos financieros suficientes para poder ejecutarse.

Misión, visión, objetivos, metas

La institución deberá asumir, a partir de la ideología y los principios que la rigen, aquellos que se propone en materia de género mediante figuras explícitas como son:

La Misión. A partir de esta figura se explicita la tarea en términos propositivos de lo que se pretende lograr en materia de equidad entre los sexos.

La Visión da cuenta del ideal de la condición y posición de las mujeres y hombres en la institución a largo plazo. Una vez asumida la postura en torno a género, se pueden proponer tanto los objetivos como sus metas, atendiendo las consideraciones que plantea este texto, con la acotación de que no se debe perder de vista que: *Los objetivos* son enunciados concretos sobre un o algunos aspectos a cambiar, mejorar o erradicar.

¹¹Se refiere al cambio en la conciencia, que se traduce en un mejor manejo de una misma, mayor confianza, reconocimiento de derechos y responsabilidades y de la capacidad de tomar decisiones y de hacer elecciones por una misma. Tomado del Diplomado Género y Políticas Públicas, FLACSO, 2002.

Las metas serán la expresión cuantitativa de los logros que se pretenden alcanzar.

La determinación de la misión, la visión, los objetivos y metas es de suma importancia ya que van a regular y guiar el diseño de los programas, proyectos y/o planes de trabajo que emprenda la institución, por ello es importante considerar para su diseño las siguientes recomendaciones:

- Detección de necesidades, es decir, las problemáticas observadas y denunciadas de las y los miembros de la institución.
- Clasificación de las problemáticas. Una vez detectadas las necesidades, estas deberán clasificarse por temática, área, frecuencia, etc.
- Jerarquización de los problemas en orden de importancia y frecuencia para su atención.
- Identificación de recursos humanos y materiales, lo cual permitirá reconocer la viabilidad de planes, programas y proyectos.

Indicadores

Los indicadores permiten mostrar de manera indirecta los cambios y/o los resultados del trabajo realizado, permiten medir el nivel de proceso y de impacto que tienen los planes, programas y proyectos diseñados desde la planeación para la modificación de las condiciones y la posición de las mujeres, tanto en el interior como en el exterior de la institución. Los indicadores son considerados como la columna vertebral en la planeación con perspectiva de género, por tanto, son indicios o evidencias de una realidad compleja, construida como problemática.

Una estrategia de género implica que estos indicadores no pueden referirse solamente a resultados a corto plazo, dado que la incorporación de la perspectiva de género constituye un proceso largo que incluye cambios en las creencias, usos y costumbres de las personas, familias y la sociedad en su conjunto, incluyendo la vida laboral como parte fundamental de beneficios y uso pleno de los derechos de las y los trabajadores de una institución. Dadas las características que implican

un cambio en el interior de las prácticas cotidianas de relación entre los sexos y de la falta de conciencia de las desigualdades que se han mantenido con los estereotipos de género, se hace necesario plantear indicadores a largo plazo.

El principal objetivo de los indicadores es monitorear el cumplimiento de las acciones y el desarrollo de los programas, así como el seguimiento de la situación de las mujeres y hombres de la institución, por lo que se sugiere que éstos se enuncien en términos de sintetizar una situación mucho más compleja y con ello expresar una parte importante del proceso; es importante señalar que no ha de describir el fenómeno, sino indicar y alertar sobre el sentido en el que evoluciona.

Los indicadores pueden ser de dos tipos: cuantitativos y cualitativos.

Los *cuantitativos* dan una referencia numérica al fenómeno en cuestión, sus fuentes son los censos, encuestas, registros, y se manifiestan con números absolutos, porcentajes, tasas y medidas estadísticas.

Los *cualitativos* plantean una explicación sobre el dato registrado, se expresan en palabras o de manera descriptiva, se obtienen de entrevistas, historias de vida y observaciones.

Se considera que todas las etapas del proyecto o programa pueden ser afectadas por factores externos e internos; es necesario contar con indicadores que permitan medir todo el ciclo de vida del proyecto y su impacto. Algunos indicadores propuestos son (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, 1998a):

1) *De Riesgo/habilitación*: se refiere a saber los obstáculos y oportunidades que existen en el contexto; mide la influencia de factores externos en el proyecto o programa que contribuyen al éxito o fracaso del mismo. Incluye factores ambientales, socioeconómicos, además del manejo y funcionamiento de la institución, el sistema jurídico y las prácticas socioculturales.

2) *De Entrada*, se refiere a los recursos con que cuenta un proyecto, que incluye fondos, recursos humanos, materiales y financieros, infraestructura, con los que se pone en marcha un proyecto; este indicador tiene un papel importante para

señalar problemas potenciales e identificar causas; no es determinante de fracaso o éxito.

3) *De Proceso*, hace referencia a las acciones que se llevarán a cabo en un proyecto. También son llamados indicadores de “volumen” o “actividad”, reflejan la realización de acciones asignadas al proyecto de manera permanente, son indicadores de la instrumentación y se usan para hacer el seguimiento del proyecto; dan cuenta de la ejecución, sin embargo no aseguran el impacto esperado como resultado de ellas. (ejemplo: se realizaron las campañas de sensibilización programadas para directivos y funcionarios; esto no asegura el cambio de actitud frente a la contratación de personal).

4) *De Salida o resultado*, se establecen para dar cuenta de los logros alcanzados; éstos proporcionan información sobre el impacto logrado con las acciones, miden el cambio logrado en la mejora de la calidad de vida de sus destinatarias/os.

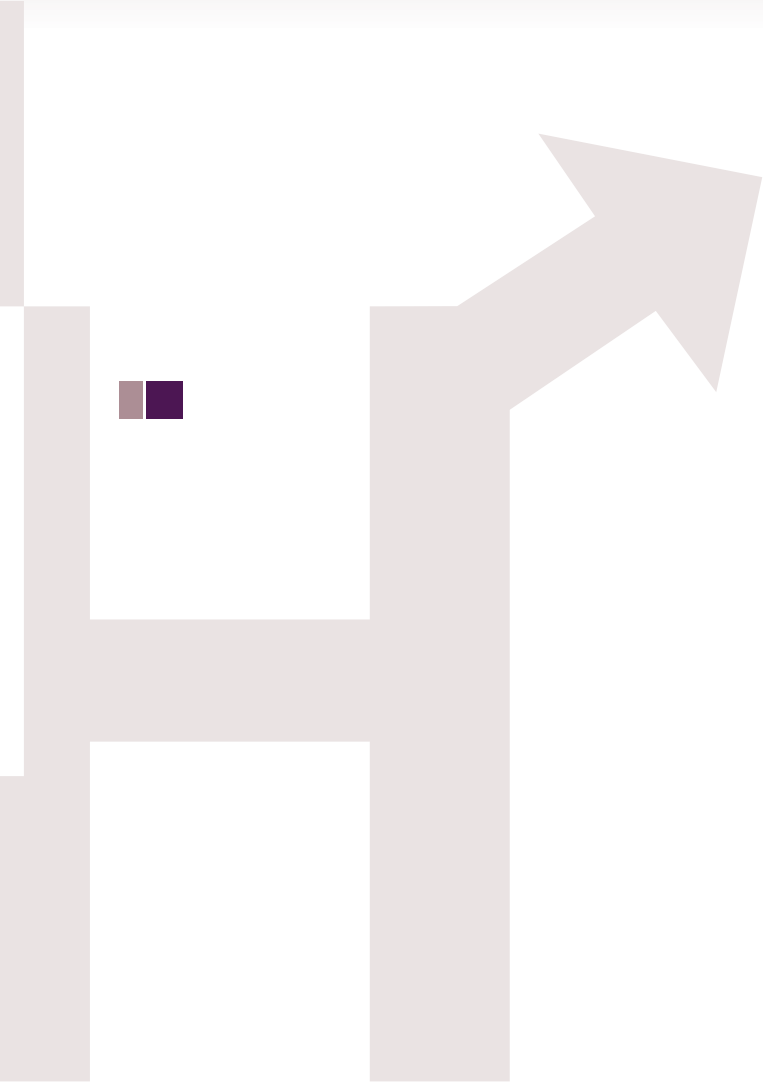
El uso de indicadores de resultado o de impacto incluye un seguimiento a largo plazo de las/los participantes y un análisis cualitativo a profundidad.

• Mecanismos

Una vez que se cuenta con el diagnóstico, se puede iniciar un proceso de planeación a partir de:

- Reconocer las desigualdades laborales, estereotipos de género, actitudes sexistas y hostigamiento sexual como elementos por cambiar.
- Buscar la eliminación de todos aquellos obstáculos que puedan impedir o dificultar a las mujeres acceder a determinados puestos o cargos que impliquen toma de decisiones, y a incorporarse a puestos en igualdad de condiciones que sus compañeros hombres.

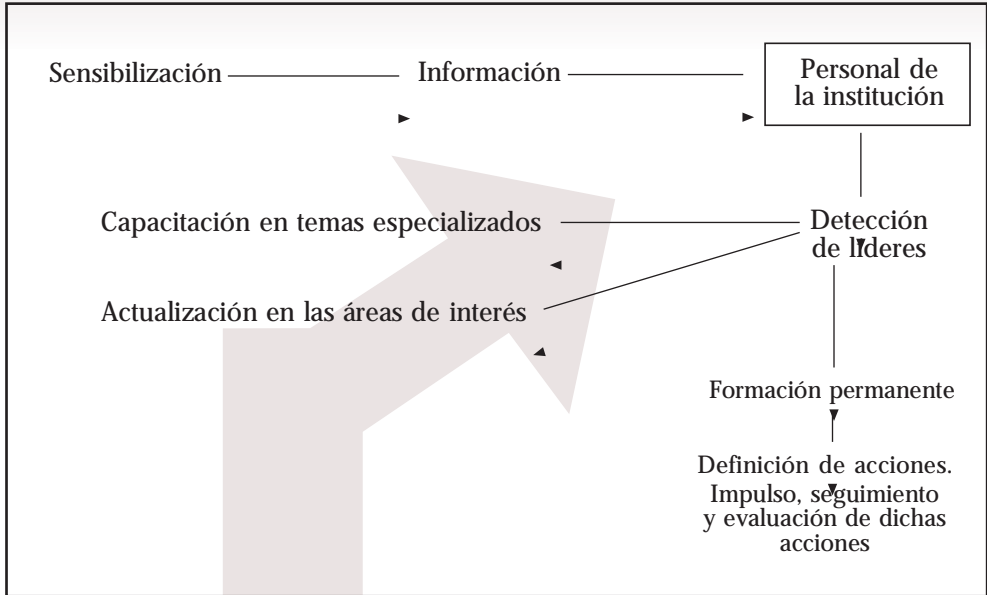
El estudio realizado permitirá identificar las áreas de oportunidad en el interior de la institución que se pueden reconocer como aliadas.

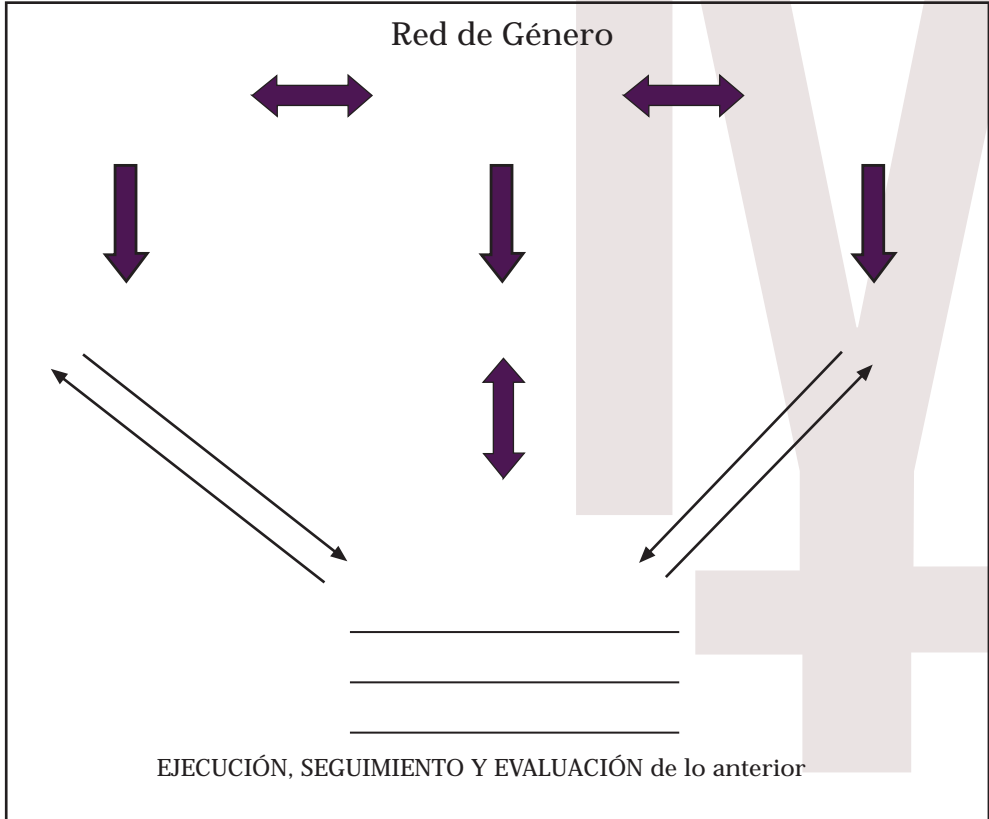


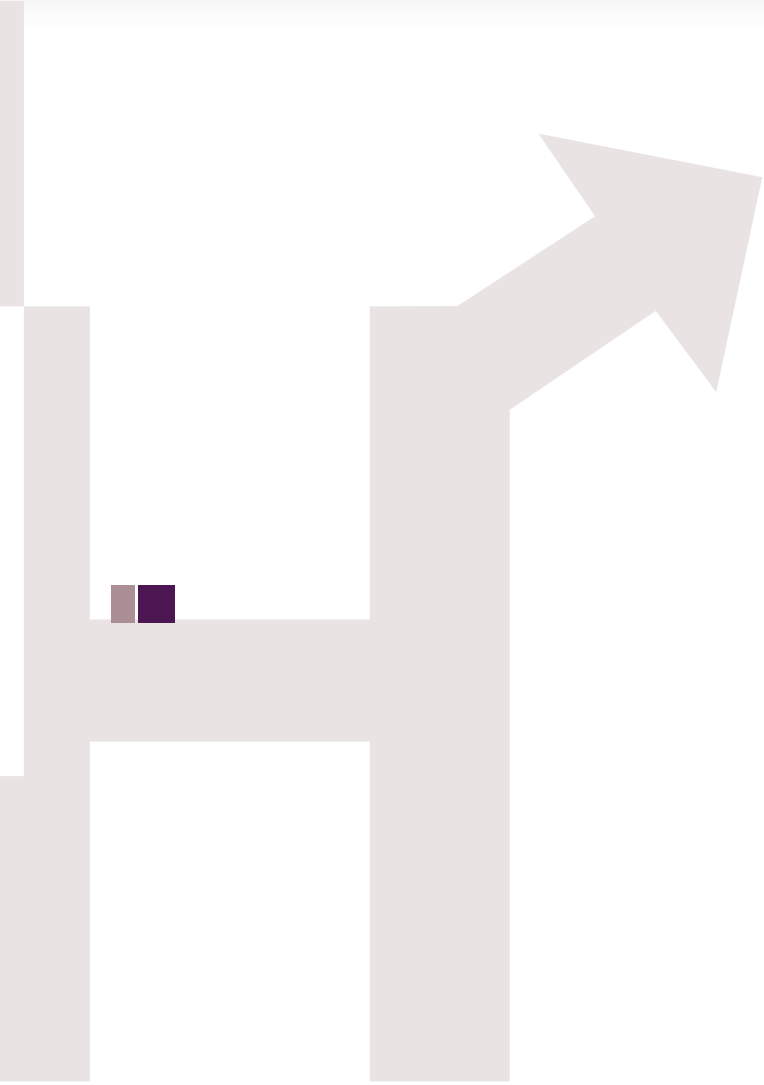












Su característica fundamental es la focalización del problema y ámbito de instrumentación; su carácter está determinado en un tiempo específico, generalmente a corto plazo.

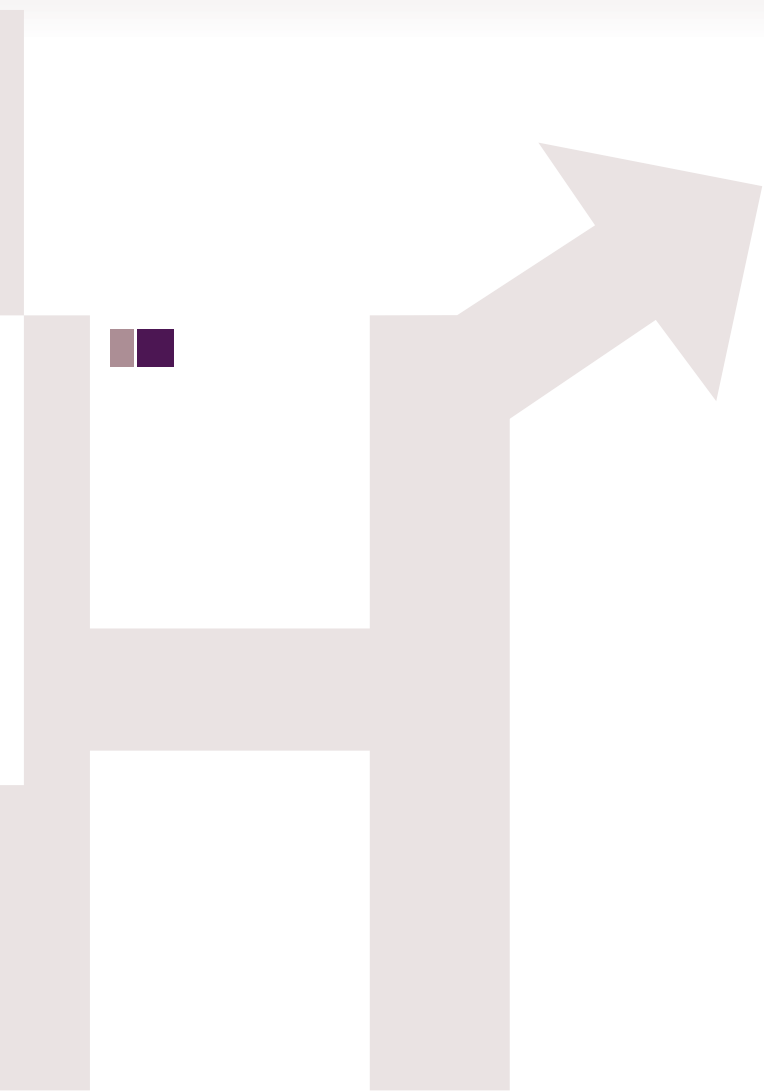
Para el diseño de estas acciones, es necesario contar con un diagnóstico que ha de servir como base para erradicar algunas prácticas no deseables en términos de discriminación, y diseñar mecanismos que propicien la igualdad de condiciones y oportunidades entre mujeres y hombres.

Para el diseño de acciones afirmativas o positivas se propone iniciar con:

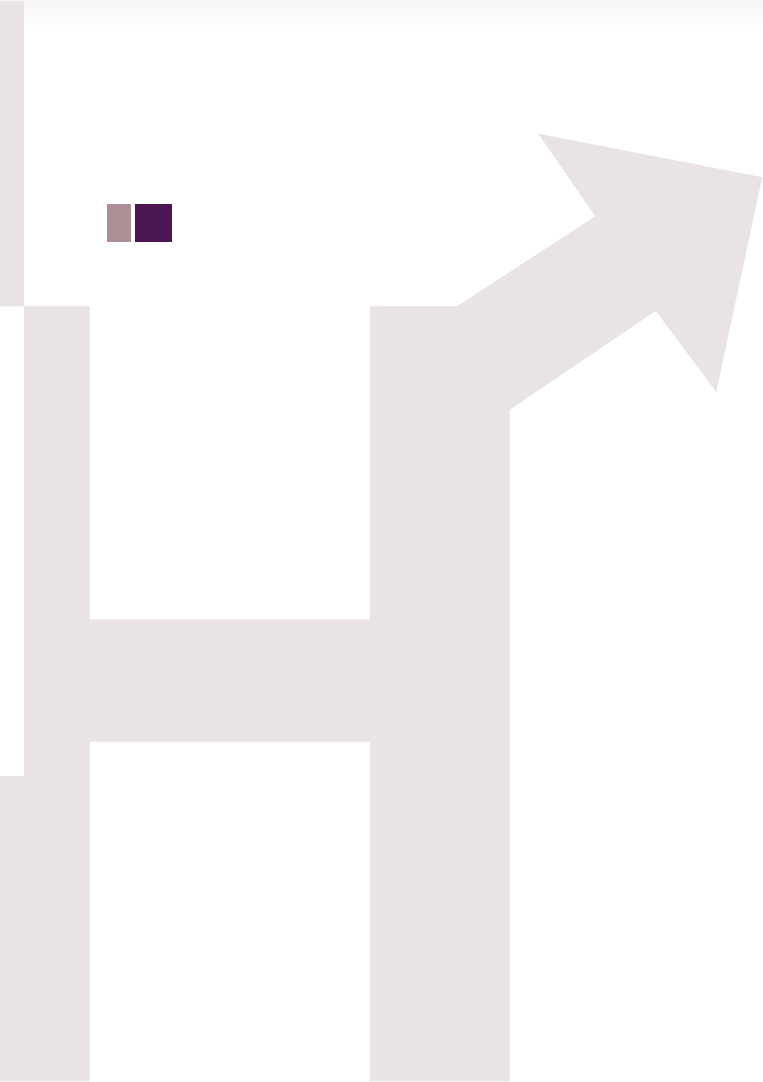
- Detectar y analizar los principales problemas a resolver
- Establecer los ámbitos prioritarios de acción
- Detectar aliados y áreas de oportunidad
- Diseñar objetivos generales y particulares a alcanzar
- Diseño de acciones concretas viables
- Identificar actores
- Determinar cronogramas
- Fijar metas

Instrumentación: la teoría se vuelve realidad

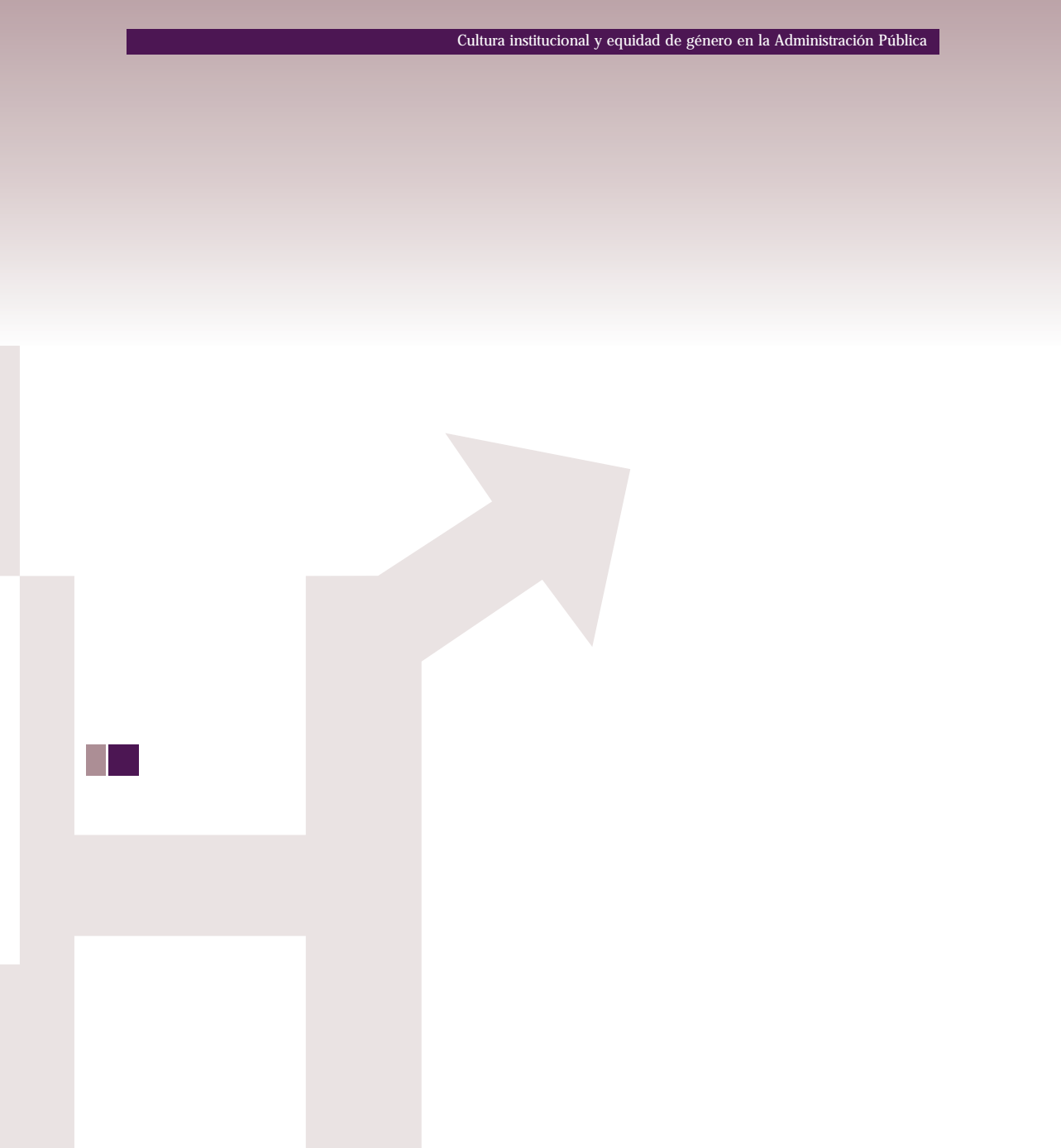
Entrar en la etapa de instrumentación presupone que la institución ha llegado a un punto de conciencia sobre la necesidad de la equidad de género; sin embargo, se sabe que esta etapa conlleva un proceso de reflexión y aprendizaje en la acción, en la que los/las integrantes se han de sentir responsables y participantes del cambio. Se refiere a un proceso de apropiación y crecimiento; es por ello que se espera que se trabaje principalmente con equipos consolidados, pues esto permitirá que las iniciativas e innovaciones que se propongan de la práctica sean integradas rápidamente a los procedimientos habituales, que los problemas puedan atenderse inmediatamente y la práctica pueda ser modificada apropiadamente.





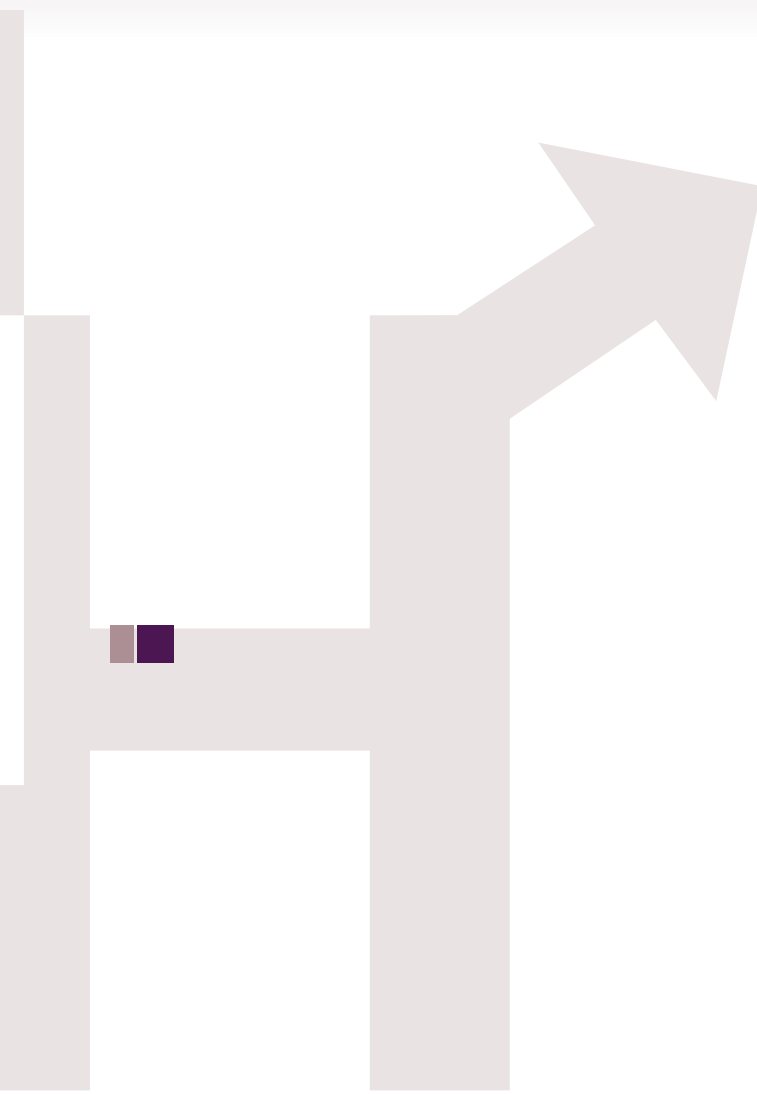






¹²Es la persona encargada de aplicar técnicas o herramientas teórico-metodológicas para generar y propiciar el debate y la reflexión.











En relación con la imagen y representación institucional, se recomienda considerar para su corrección:

- Los estereotipos de género, que generalizan y esconden la diversidad de situaciones.
- Las imágenes que hacen ver a las mujeres en situaciones acusadoras, prejuiciosas o idílicas, que rechazan la realidad tal y como es.
- Aquellas que muestran superioridad entre los géneros.
- Las imágenes que hacen ver a la mujer en situaciones de subordinación.

Es necesario modificar los estereotipos de género en la imagen y representación de las instituciones, lo cual se puede lograr replanteando las imágenes y analizando con mirada crítica los materiales que emite la institución, tomando en cuenta:

- √ Cómo están representadas las mujeres y los hombres.
- √ No omitir a las mujeres en el texto o en las imágenes.
- √ Eliminar las imágenes estereotipadas, que muestran a mujeres desarrollando actividades domésticas, poco valoradas, y a los hombres “trabajando” en actividades remuneradas.
- √ Introducir en la propaganda figuras femeninas desarrollando actividades profesionales como: investigadoras, médicas, técnicas, entre otras.
- √ Mostrar a través de imágenes la equidad de género, por ejemplo, hombres y mujeres desarrollando actividades compartidas como la crianza de los niños y niñas.

La imagen y la representación también pueden reflejar:

- El flujo e intercambio de información formal e informal.
- La capacidad de respuesta a problemas “personales”.
- El equilibrio entre el costo-beneficio de determinadas prácticas institucionales.
- El equilibrio entre mujeres y hombres en el equipo de trabajo, particularmente en puestos clave que implican la toma de decisiones.
- Las condiciones de bienestar para las mujeres y para los hombres.



que den cuenta de los cambios reales en las relaciones de poder entre hombres y mujeres y en las habilidades para negociar y aceptar las necesidades distintas de las/los trabajadores.

La evaluación requiere datos que al registrarse regular y sistemáticamente permitan la generación de estadísticas. Ahora bien, para que éstas sean útiles deberán ser desagregadas por sexo. Contar con estadísticas permitirá elaborar indicadores de género que den la posibilidad de identificar la distancia existente entre la posición y condición que guardan hombres y mujeres en la institución.

• Estadísticas de género

¿Por qué estadísticas de género? “Las estadísticas ayudan a promover el cambio, destruyen los estereotipos y promueven la comprensión de la situación real de mujeres y hombres... se utilizan para elevar la conciencia e impulsar los cambios, como fundamento para las políticas, programas y proyectos y para monitorear y evaluar tales políticas y medidas” (Hedman, Birgitta, 1996), sea en el exterior o en el interior de las instituciones.

Un problema frecuente al que se enfrentan las instituciones o las personas que deseen desarrollar indicadores para evaluar o diagnosticar las condiciones de género, es la poca producción de información o datos desagregados por sexo. Se recomienda entonces desarrollar métodos de recolección de datos que den cuenta de los estereotipos y factores sociales y culturales que puedan producir sesgos de género.

Las estadísticas sobre mujeres y hombres son necesarias para:

- elevar la conciencia, persuadir a los diseñadores de políticas y promover cambios
- Inspirar medidas para el cambio
- Proveer una base no sesgada para las políticas y medidas
- Monitorear y evaluar las políticas y medidas

Identificación de las estadísticas necesarias. Todas las estadísticas e indicadores deben ser identificados y listados, ya sea que estén o no disponibles o sean o no producidos en forma regular. Estos datos podrán ser utilizados en diferentes niveles por los estadísticos y analizados para comprobar las hipótesis planteadas y establecer interrelaciones entre variables. Los resultados de estos análisis y estudios probablemente ayudarán a identificar nuevos asuntos de género que requieren nuevas estadísticas e indicadores y mejorarán y cambiarán las estadísticas existentes para análisis posteriores (Hedman Birgitta, 1996). Se trata de un proceso continuo en el cual las/los estadísticos, diseñadores de política, analistas e investigadores trabajan en estrecha colaboración. Es importante hacer notar que no siempre se identifican y/o se pueden establecer estadísticas e indicadores para todas las causas y efectos; en algunos casos son más adecuados los juicios de expertos/as, consideraciones cualitativas, estudios de casos antropológicos y otros tipos de información.

Disponibilidad y calidad de los datos. En las estadísticas de género es particularmente importante la evaluación de la calidad y confiabilidad de los datos, ya que los estereotipos y sesgos de género a menudo se reflejan en ellas. Algunos errores en la producción de datos se originan desde la planificación y diseño de las encuestas, ya que existen temas que tienden a ser ignorados y que necesitan ser claramente especificados al inicio de la operación. Por otro lado, es necesario que también, antes de preparar las especificaciones y listados de preguntas para los cuestionarios, se especifiquen los conceptos y definiciones subyacentes, dado que estos afectarán fuertemente la calidad de las estadísticas de género. Es decir, los conceptos, definiciones y clasificaciones son los elementos que más influyen en la calidad de las estadísticas de género y, en todo caso, determinan si los datos reflejan las situaciones reales de mujeres y hombres en la sociedad.

Análisis y presentación de las estadísticas de género. Para promover, monitorear y evaluar el cambio, informar al público y a los diseñadores de políticas, es indispensable contar con datos relativos al género actualizados y confiables. En

este tipo de estadísticas, es particularmente importante seleccionar formas de análisis y presentación que muestren claramente los diferenciales de género, especialmente para las/os usuarias/os no familiarizados con las estadísticas.

En relación con los *datos*, se pueden distinguir dos tipos básicos:

- Cualitativos
- Cuantitativos

Los datos cualitativos también son llamados “categoriales”, debido a que las características cualitativas no son medidas numéricamente, sino que son clasificadas en categorías (la ocupación, por ejemplo, es una variable cualitativa).

Los datos cuantitativos también son llamados “mesurables”, porque la característica es medida en una escala numérica.

Al presentar las estadísticas de género, que cubren todas las esferas de la sociedad, se trata tanto con variables cualitativas, tales como la categoría en el empleo, las esferas del conocimiento en la educación, las causales de muerte, etc., como con variables cuantitativas, tales como la edad, el tamaño del hogar o el ingreso.

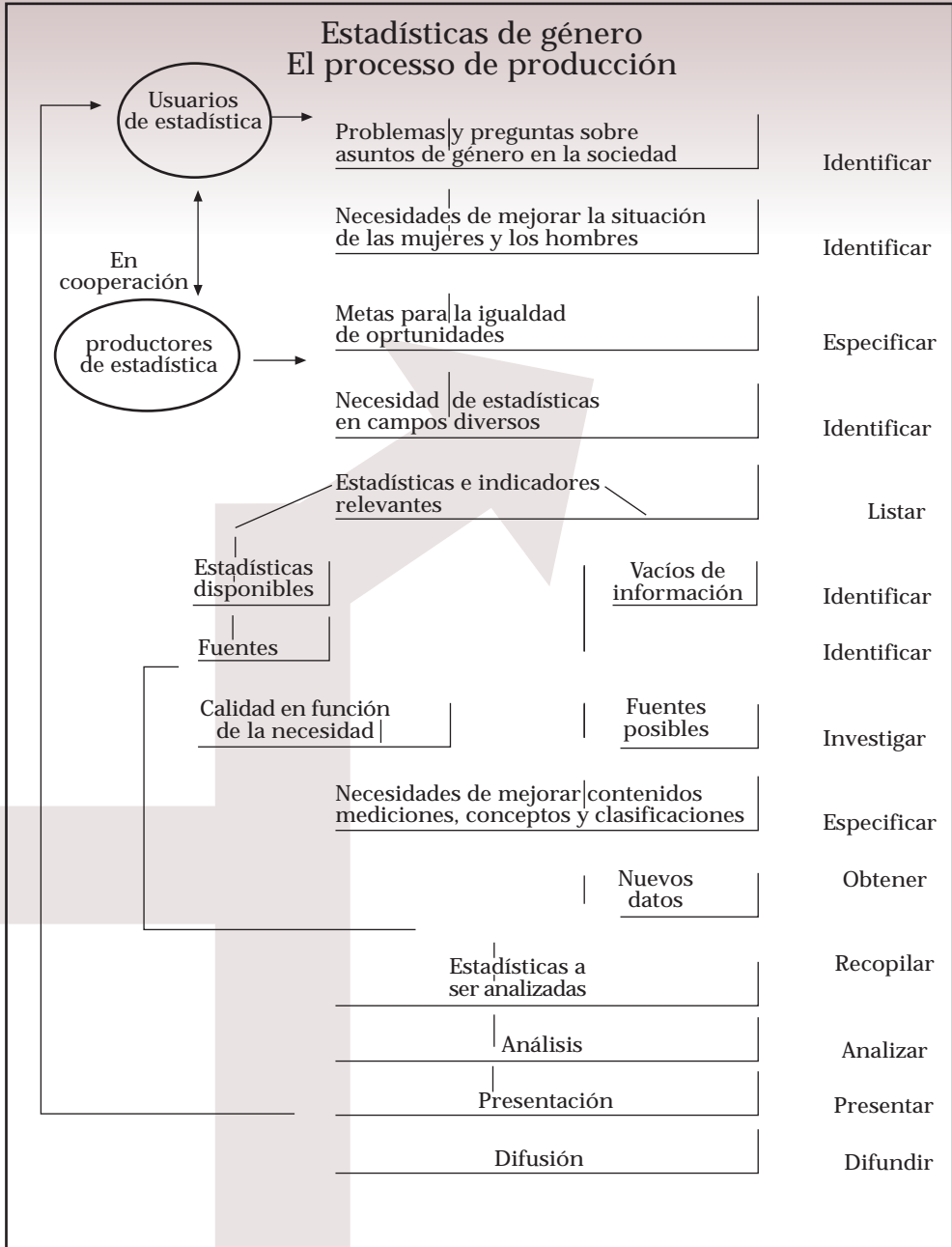
A continuación se proporcionan una serie de recomendaciones (Hedman, Birgitta, 1996):

1. Redondear los números para facilitar las comparaciones entre hombres y mujeres.
2. Redondear los porcentajes a enteros para facilitar las comparaciones entre mujeres y hombres.
3. Utilizar gráficos que den una información visual clara: Los gráficos con una tercera dimensión innecesaria son confusos... y también lo son los gráficos con números en la parte superior de las barras.
4. Partir desde cero en el eje “y” para las variables cuantitativas.

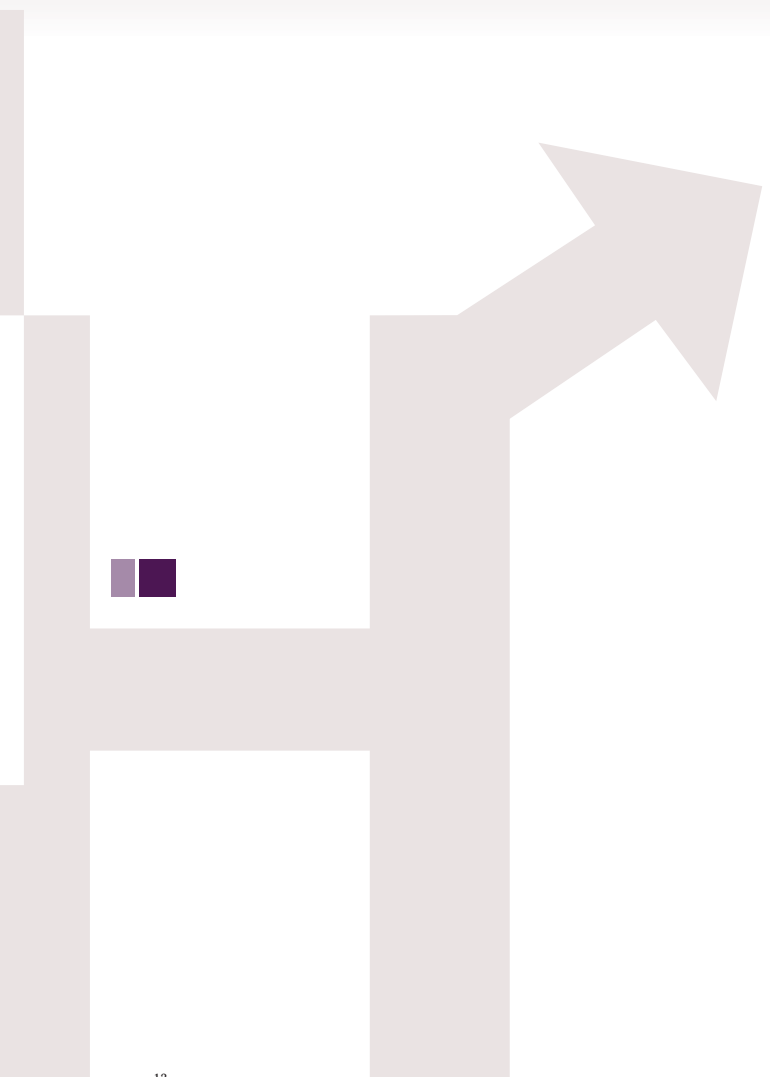
5. La distribución por sexo en el interior de las categorías se aprecia mejor en un gráfico que en un cuadro (por su parte, la elección del tipo de gráfico depende de qué se quiere enfatizar en el análisis).
6. Evitar los gráficos de pastel cuando se comparan distribuciones para varios grupos.
7. Usar los llamados “boxplots” para facilitar las comparaciones simultáneas de medianas y de dispersiones entre grupos.
8. Usar gráficos para facilitar las comparaciones entre regiones.

Para la presentación de estadísticas de género son aplicables algunas reglas simples:

- Las mujeres y los hombres deben presentarse en paralelo para facilitar las comparaciones.
- Las mujeres deberían presentarse siempre primero que los hombres.
- Deberían usarse las palabras mujeres/hombres y niñas/niños en vez de femenino y masculino siempre que sea posible.
- Cuando los datos se presentan a audiencias amplias, los números deberían redondearse a 1000, 100 o 10, y los porcentajes a enteros.
- Los totales que invisibilizan el género deberían suprimirse en cuadros y gráficos, para facilitar las comparaciones entre mujeres y hombres.
- Siempre se debería dar preferencia a un formato simple.
- Deberían usarse gráficos que den una información visual clara.





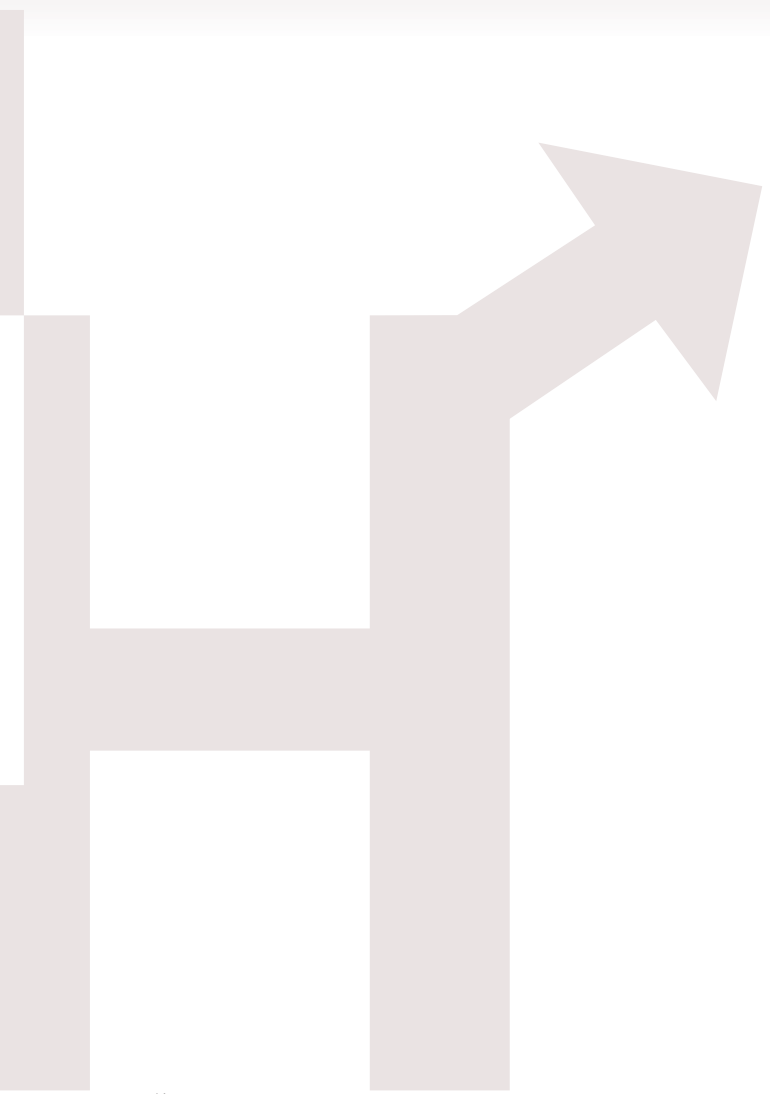


¹³Adaptado de Beltrán, Arlette. “Análisis del presupuesto público con enfoque de género”, en www.docentes.up.ed.pe









¹⁴Retomado y adaptado de Macdonald, Mandy, *Género y cambio organizacional*, pp. 79-82.

- *Agentes de cambio.* El/la agente de cambio debe ser modesto/a (porque la tarea es ardua y difícil) y a la vez ambiciosa (o) (porque merece la pena luchar por esa meta), se recomienda considerar el recurso consultores/capacitadores para facilitar el cambio de actitud.
- *Hombres y mujeres.* El debate de género deberá incluir una exploración de las diferencias masculinas/femeninas, sin restar poder a ninguna de las partes. Debería haber espacio para una cultura de respeto mutuo. Se recomienda incorporar temas de masculinidad en la capacitación de género.
- *Captar recursos.* El apoyo efectivo para el diálogo y el cambio requiere de recursos efectivos. Con frecuencia, el presupuesto es el punto donde se pone a prueba el discurso de la igualdad.
- *Paciencia, realismo y flexibilidad.* El trabajo en género es un proceso largo y a veces penoso. No se deberían abrigar expectativas irreales sobre cuán rápidamente se puede lograr el cambio. Se debe estar consciente de la carga adicional que implica el trabajo de género serio para las mujeres u hombres involucrados o responsables del tema en las instituciones, en términos de monitoreo, informes, capacitación, etc. Es necesario ser pacientes, capaces de aceptar fracasos y dudas.
- *Aprendizaje y creatividad.* La creación de un espacio para la sensibilidad de género es un proceso de aprendizaje colectivo que requiere un enfoque innovador. Con ello se puede dar paso a un proceso participativo de aprendizaje, además de hacer uso de las estructuras ya existentes.

Cuadro 1 Estructura de personal

Distribución por Departamentos / Áreas

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Distribución de la plantilla por sexos (*)							
- Unidad A							
- Unidad B							
- Unidad C							
- Unidad D							
- Total							

(*) Desagregar la información por departamentos, por direcciones y/o áreas en la institución, etc.

Edad

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Distribución de la plantilla por edades							
- Menos de 20 años							
- 20-29 años							
- 30-39 años							
- 40-49 años							
- 50 y más							
- Total							
Edad Media:							

Estudios

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Nivel de estudios:							
- Sin estudios							
- Primarios							
- Secundarios							
- Preparatoria /Técnico							
- Universitarios							

Categorías profesionales

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Categoría profesional de la plantilla - Personal directivo - Mando intermedio - Personal calificado - Personal no calificado - Personal admvo. - Total							

Movimientos de personal

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Número de ingresos: 2002 2003 Número de bajas: 2002 2003							
Motivos de las bajas producidas el último año: - Jubilación - Despido - Finalización de contrato - Abandono voluntario - Abandono por cuidado de personas - Otros							
Número de horas de baja temporal en el último año: - Por enfermedad - Por maternidad /paternidad - Por atención de personas a cargo - Por servicio militar - Otros							

Contratación/Jornada

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Tipo de contrato: - Indefinido - Temporal - Prácticas - Aprendizaje - Otros Total							
Horas de trabajo a la semana: - Menos de 20 horas - De 20 a 34 horas - De 35 a 39 horas - 40 horas - más de 40 horas Total							

Responsabilidades familiares

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	M		Total	H	
Número de hijas e hijos: - 0 - 1 - 2 - 3 o más							
Número de hijas e hijos: - Menos de 3 años - 4 - 6 años - 7 - 14 años - 15 y más							

Cuadro 2
Ficha de seguimiento del proceso de selección

PUESTO VACANTE: DEPARTAMENTO o ÁREA:	FECHA DE INICIO	
EQUIPO DE SELECCIÓN: CANDIDATURAS RECIBIDAS:	FECHA FINAL	
Primera prueba Segunda prueba Tercera prueba Candidaturas finales Candidatura seleccionada	M	H
Razones determinantes para la elección de la persona seleccionada:		

En el rubro de equipo de selección deberá proporcionarse el nombre de las personas encargadas de realizar el proceso de reclutamiento. En las candidaturas recibidas debe ponerse el número de mujeres y de hombres que se presentaron a cada una de las candidaturas.

Cuadro 3
Actualización y capacitación del personal

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	%M		Total	%H	
Número de personas que han recibido formación:							
- 1998							
- 1999							
- 2000							
- 2001							
- 2002							
- Total							
Número de horas dedicadas a formación:							
- Durante la jornada de trabajo							
- Fuera de la jornada de trabajo							
Número de personas que han recibido formación en:							
- informática							
- idiomas							
- gestión							
- habilidades directivas							
- formación especializada							
- género							
- otros							
cuál _____							
Núm. de personas que han recibido ayuda para asistir a cursos de formación externa (masters, posgrados, etc.):							

Cuadro 4
Promoción del personal

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	%M		Total	%H	
Núm. de personas que han ascendido de nivel:							
- 1998							
- 1999							
- 2000							
- 2001							
- 2002							
- Total							
Núm. de personas que han ascendido dentro de cada categoría profesional:							
- Nivel directivo							
- Nivel técnico							
- Nivel intermedio							
- Nivel administrativo							
Núm. de personas que han ascendido de nivel por departamentos:							
- Departamento A							
- Departamento B							
- Departamento C							

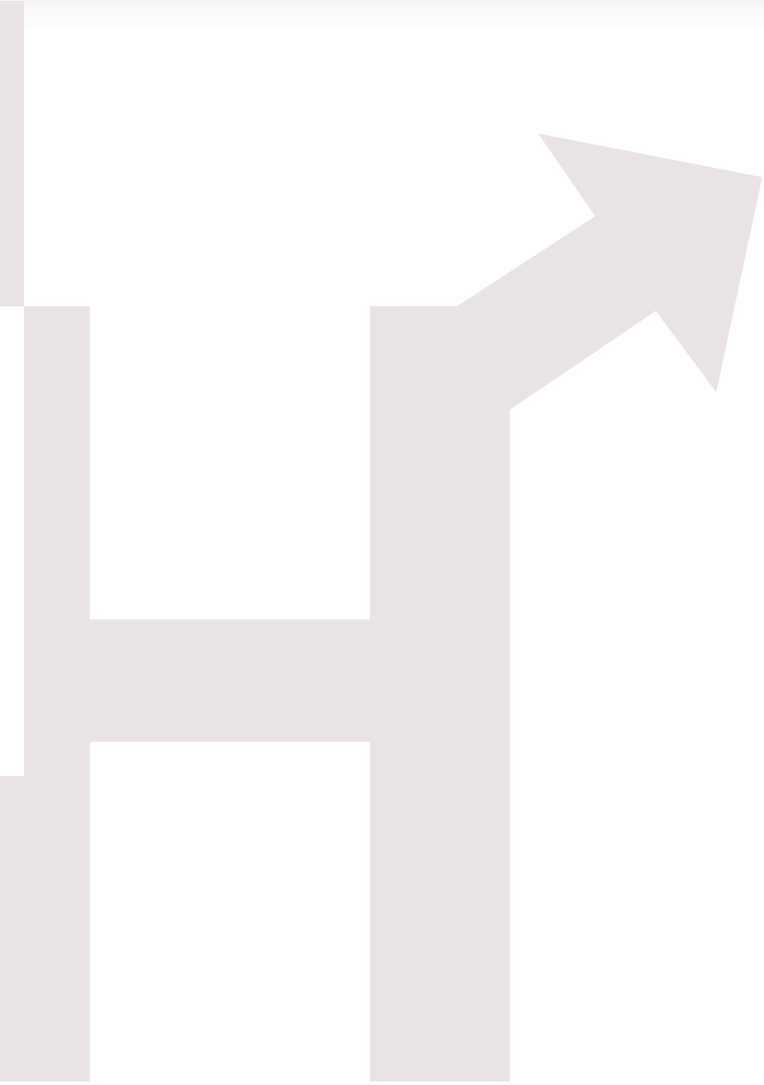
Cuadro 5
Salarios

Datos	Plantilla	Mujeres		%P	Hombres		%P
		Total	%M		Total	%H	
Salario (total bruto/mes; base más incentivos) - 0 y \$1,192 (hasta 1SM) - \$1,193 a \$2,384 (de 1 a 2 SM) - \$2,385 a \$3,577 (de 2 a 3 SM) - \$3,578 a \$5,961 (de 3 a 5 SM) - \$5,962 a \$8,345 (de 5 a 7 SM) - \$8,346 a \$11,922 (de 7 a 10 SM) - \$11,923 a \$35,766 (de 10 a 30 SM) - \$35,767 y más (más de 30 SM) - Total							
Salario medio (Total bruto/mes; base más incentivos)							
Distribución de beneficios sociales complementarios en el último año: - coche - seguro de vida - planes de jubilación - vivienda - estudios - guardería - otros							

Cuadro 6
Gestión de los recursos humanos: política salarial*

Categoría Profesional	% de Mujeres	Salario medio	
		M	H
- Personal directivo			
- Personal con mando intermedio			
- Personal cualificado			
- Personal administrativo			
- Personal no cualificado			
- Total			

(*) Esta clasificación se deberá adaptar, con la mayor concreción posible, a la denominación de las categorías establecidas por cada institución (ej: personal con mando intermedio: distinguir entre jefatura de departamento, subdirección, dirección de área, etc.)





INCHÁUSTEGUI, Teresa, “La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones”, en *Revista Estudios de Género. La Ventana*, Núm. 10, Universidad de Guadalajara, 1999.

INEGI, *Uso del tiempo y aportaciones en los hogares mexicanos*, México, 2002.

INEGI, *Mujeres y hombres*, México, 2002.

Inmujeres, *Las mujeres en la toma de decisiones*, México, 2001.

LEÓN, Magdalena, “El género en la política pública de América Latina: Neutralidad y distensión”, en *Análisis Político*, Núm. 20, Bogotá, Colombia, 1993.

LEVY, Karen., *The process of institutionalising gender in policy and planning: the ‘web’ of institutionalisation*, Development Planning Unit, University College, London, Working Paper Núm. 74, marzo de 1996.

Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, Poder Ejecutivo, Secretaría de Gobernación, México, 2001.

MACDONALD, Mandy, “Issues arising from the workshop”, en Mandy Macdonald (ed.), *Gender Planning in Development Agencies*, Oxfam UK and Ireland, England, 1994.

MACDONALD, Mary et al., *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, Real Instituto para el Trópico, Ámsterdam, 1997.

MARCH, Candida (comp)., *Juego de Herramientas. Conceptos y marcos para el análisis y la planificación en función del género*, Oxfam UK and Ireland, England, 1996.

O'CONNELL, Helen, "WIDE: a European network for lobbying", en Mandy Macdonald, *Gender Planning in Development Agencies*, Oxfam, UK and Ireland, England, 1994.

OXFAM, *Gender and Development. Organisational Cultural*, Oxfam UK and Ireland, England, 1997.

PROEQUIDAD/GTZ/DINEM, *Género y cambio en la cultura organizacional*, s.e., Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2000.

PROYECTO PROEQUIDAD, *Herramientas para construir equidad entre las mujeres y los hombres*, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, *La perspectiva de género: una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres*, DIF/UNICEF, México, 1998.

TAMAYO, Giulia, *Desarrollo institucional desde una perspectiva de género: Hacia una transformación totalizante*, OXFAM, Reino Unido e Irlanda, Oficina Regional Andina, Lima-Perú, 1995.

VALLVÉ, Claudia, y Gemma Tubert (a), *Guía de Desarrollo de Acciones Positivas*, EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer, Instituto Andaluz de la Mujer, España, 1996.

VALLVÉ, Claudia, y Gemma Tubert (b), *Catálogo de Acciones Positivas*, EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer, Instituto Andaluz de la Mujer, España, 1996.

VERSTEYLEN, Dorothee. "Incorporating gender into Lomé IV projects and programmes" en Mandy Macdonald (ed.), *Gender Planning in Development Agencies*, Oxfam, UK and Ireland, 1994.

WILLIAMS, Suzanne, et al., *Manual de Capacitación en Género de Oxfam*, Oxfam, Reino Unido e Irlanda/Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán, Perú, 1997.

Referencias de páginas electrónicas

BELTRÁN, Arlette, “Análisis del presupuesto público con enfoque de género”, en www.docentes.up.ed.pe

TAMAYO, Giulia, “La maquinaria estatal, ¿puede suscitar cambios a favor de las mujeres?”, en www.flora.org.pe

COOK, Michael, “Gender equality. The right thing for business”, en www.worldbank.org

“Mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer”, en www.un.org

Algunas páginas con información sobre los temas tratados en este texto:

www.undp.org/unifem/

www.eclac.cl/mujer

www.emakunde.es

www.worldbank.org/gender/

www.gtzgenero.org.ni/

www.prigepp.org/

www.sernam.co.cl/

www.kit.nl

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

Patricia Espinosa Torres

Presidenta

Margarita Ortega González

Secretaria Ejecutiva

Dirección General de Administración y Finanzas

administracion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Planeación

planeacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Promoción y Enlace

promocionyenlaces@inmujeres.gob.mx

Dirección General de Evaluación y Desarrollo Estadístico

evaluacion@inmujeres.gob.mx

Dirección General Adjunta de Asuntos Internacionales

internacional@inmujeres.gob.mx

El libro *Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública* se terminó de imprimir en noviembre de 2002 en los talleres de Impresora Solart, S.A. de C.V., Eje 1 Pte. Av. Guerrero 68-B, Col. Guerrero, 06300, México, D.F., Tel.: 19 97 73 27.

El tiraje fue de mil ejemplares.

Equidad
Contigo
es posible

