

Guía para la ejecución
del Programa de Cultura Institucional
en la Administración Pública Federal



© Instituto Nacional de las Mujeres
INMUJERES

Alfonso Esparza Oteo 119
Colonia Guadalupe Inn
Del. Álvaro Obregón
C.P. 01020, México D.F.

COLABORACIONES

Claudia Gabriela Salas Rodríguez
DIRECTORA GENERAL DE
INSTITUCIONALIZACIÓN
DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Elizardo Rannauro Melgarejo
Araceli Noguera Simón

REVISIÓN

Joel Odilón de la Torre Martínez
Guadalupe García Rodríguez
Claudia Patricia Vega de la Torre
Jacqueline Zepeda Azcano
Imelda María Camargo González
María de los Angeles López Palafox
Zury Escobar Mondragón

Primera edición: octubre de 2009

Registro en trámite

www.inmujeres.gob.mx

Impreso en México / *Printed in Mexico*

ÍNDICE

Mensaje de la Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres	5
Introducción	7
Primera parte. El principio de igualdad de oportunidades y la perspectiva de género en la gestión pública	9
¿Qué es el principio de igualdad?	11
¿Qué es el enfoque o perspectiva de género?	15
¿Cuáles son los pasos a seguir para integrar el enfoque de género?	17
¿Qué significa transversalidad de género?	21
Segunda parte. Propuestas para la ejecución de los objetivos del Programa de Cultura Institucional	25
Política nacional y deberes institucionales	27
Clima laboral	43
Comunicación incluyente	49
Selección de personal	57
Salarios y prestaciones	63
Promoción vertical y horizontal	69
Capacitación y formación profesional	72
Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	78
Hostigamiento y acoso sexual	84
Tercera parte. Directrices técnicas y operativas para la ejecución del Programa de Cultura Institucional	91
¿Qué tenemos que considerar para la ejecución del PCI?	93
Etapas del proceso de cambio	95
Anexos	99
Resumen ejecutivo del PCI	101
Acrónimos	115
Glosario	116
Bibliografía	118

PRESENTACIÓN

La Guía para el Ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal tiene como propósito ser una herramienta de trabajo que permita a las y los servidores públicos, implementar los objetivos, estrategias y líneas de acción del Programa de Cultura Institucional en el marco de la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres, y constituirse como actores centrales del quehacer institucional para lograr la igualdad de género.

La elaboración de esta guía tuvo como base las experiencias y propuestas surgidas de las conferencias presentadas durante el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional, celebrado en la Ciudad de México el 3 y 4 de septiembre de 2009, cuyo objetivo fue analizar los avances nacionales, regionales e internacionales en materia de cultura institucional desde los compromisos asumidos por el gobierno de México en la agenda internacional, así como de las observaciones y recomendaciones emitidas por organismos internacionales en la defensa de los derechos humanos de las mujeres.

La puesta en marcha del Programa de Cultura Institucional a través de este instrumento implica la corresponsabilidad de todas y cada una de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Federal. De ahí el compromiso de no sólo sumar esfuerzos, voluntades y recursos, sino fomentar todos los días dentro del quehacer institucional la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, para proporcionar a la ciudadanía un mejor servicio público.

Un valor agregado de esta guía es que su aplicación permitirá hacer visible las causas estructurales de desigualdades en las organizaciones y formular objetivos específicos que las eliminen. Por ello, debemos asegurar que el principio de igualdad y la perspectiva de género sean incorporados sistemáticamente en el trabajo cotidiano a través de las políticas y programas, la normatividad interna, los instrumentos de gestión, los procesos de capacitación, así como del lenguaje incluyente, entre otros aspectos de esta nueva racionalidad institucional.

Agradezco a cada uno de los y las servidoras públicas que en forma comprometida, dedican parte de su tiempo a la construcción de una administración pública con igualdad de oportunidades y posibilitan acciones para eliminar las brechas de género en cada una de las dependencias y entidades federales.

Espero que esta guía sirva al fortalecimiento de las capacidades profesionales y administrativas; permee en el código de ética y de conducta a favor de la igualdad de oportunidades y no discriminación, y sea un punto de partida común para seguir avanzando en una visión del desarrollo y una práctica en que la igualdad de género esté en el centro del quehacer cotidiano de las instituciones públicas.

María del Rocío García Gaytán

PRESIDENTA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

INTRODUCCIÓN

La *Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal* que hoy presentamos, surge del planteamiento de los objetivos del Programa de Cultura Institucional (PCI) que a través de sus estrategias y líneas de acción, busca comenzar un proceso de cambio en las dependencias y entidades con miras a lograr una administración pública comprometida con la igualdad de género.

La Guía establece las estrategias para incorporar la perspectiva de género en la gestión pública; se concibe como un instrumento estratégico para el trabajo cotidiano del personal de la APF, porque nos proporciona las directrices necesarias para la construcción de instituciones más igualitarias y respetuosas de las personas que laboran en ellas.

En sus contenidos se retoman las experiencias y propuestas surgidas del Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional, celebrado en la Ciudad de México el 3 y 4 de septiembre de 2009, cuyo objetivo fue analizar los avances nacionales, regionales e internacionales en materia de cultura institucional desde los compromisos asumidos por el gobierno de México en la agenda internacional, para emprender acciones que permitan lograr un cambio organizacional que contribuya a la igualdad y equidad entre mujeres y hombres en las instituciones públicas.

El documento se divide en tres partes. En la primera, se destaca la importancia de incorporar el principio de igualdad de oportunidades y la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional de las dependencias y entidades federales; cómo aplicar este enfoque y sobre todo definir cuál es el punto de partida para la transversalidad de esta perspectiva en los programas, planes y proyectos de las instituciones.

En la segunda, se proponen acciones para la ejecución de los nueve objetivos del PCI, las cuales pueden ser adaptadas a las características de cada institución, y cuya aplicación, en sí mismas, constituyen un reto porque sugieren un cambio organizacional y colectivo que transforma los procesos propios del quehacer institucional.

Este documento es un marco general, por tanto, no significa que su aplicación sea prescriptiva en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias y entidades de la APF adaptarlo a sus procesos, procedimientos y normatividad institucional.

Finalmente, en la tercera parte, se explican algunas directrices técnicas y operativas para la ejecución y operatividad del PCI al interior de las instituciones de la APF.

Esta Guía presupone la competencia e interés de las personas y/o instituciones para incorporar la igualdad de género en los ámbitos de su competencia, por ello es importante considerar las siguientes condiciones:

- El establecimiento de la equidad de género como un imperativo categórico que debe permear cualquier iniciativa encaminada a incorporarlo como parte de la misión y visión de las instituciones públicas.
- La implementación de proyectos viables que realmente posibiliten la profundidad y continuidad en las acciones, que tengan un impacto al interior y exterior de las instituciones, en lugar de una cobertura amplia y superficial.
- La incorporación de los diversos factores y actores en el proceso transformador: APF, trabajadoras/es, mandos medios y superiores, entre otros.

Por último, agradecemos a las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo de esta guía y principalmente a quienes han asumido el compromiso de materializar este proceso de cambio en una cultura institucional con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Primera parte

El principio de igualdad de oportunidades
y la perspectiva de género en la gestión pública

¿Qué es el principio de igualdad?

El principio de igualdad se constituye como uno de los pilares básicos de los Estados democráticos modernos, su planteamiento y alcance imbuye los campos de la Filosofía, Economía, Política y Derecho. De esta forma, se configura como un ideal de toda organización social que, desafortunadamente, aún continúa interpretándose de manera dispar.

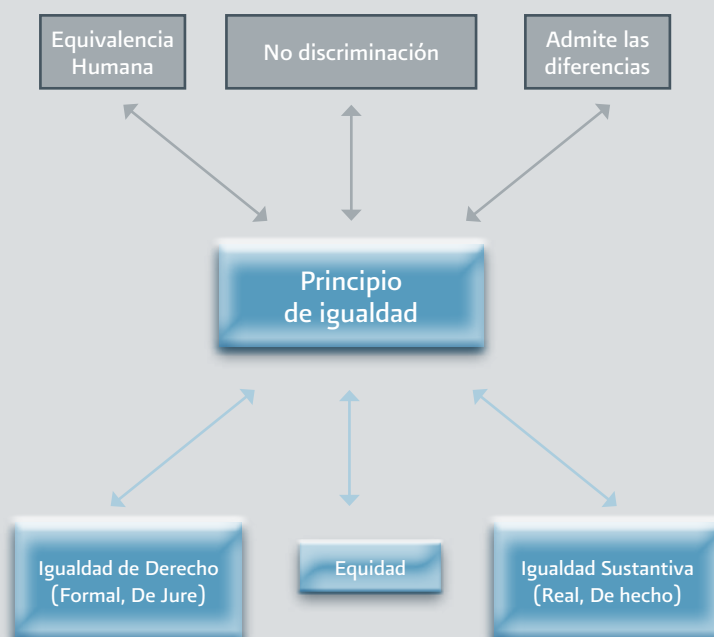
Entre los significados de igualdad tenemos que es un valor, un principio y un derecho. No obstante, persiste la creencia de conceptualarla, erróneamente, como la simple ausencia de diferencias.

En este sentido, “el principio de igualdad tiene diversas manifestaciones: igualdad de razas, igualdad entre hombres y mujeres [...] y todas ellas tienen en común que integran en su significado la prohibición de la discriminación por raza, sexo, nacionalidad, origen étnico o procedencia, edad, discapacidad, orientación sexual, o cualquier otra condición personal o social, igualdad ante la ley”,¹ principio elevado a rango de garantía individual en el Artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en el Artículo 6 de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, que refiere que la igualdad entre los sexos implica la eliminación de toda forma de discriminación en cualquiera de los ámbitos de la vida, que se genere por pertenecer a cualquier sexo.

El principio de Igualdad en la agenda internacional

- Carta de las Naciones Unidas, 1945.
- Convención de los Derechos Políticos de la Mujer, 1952.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966.
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), 1979.
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006.

¹ Carmen Castro García, Guía práctica. *La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre*, p. 21.



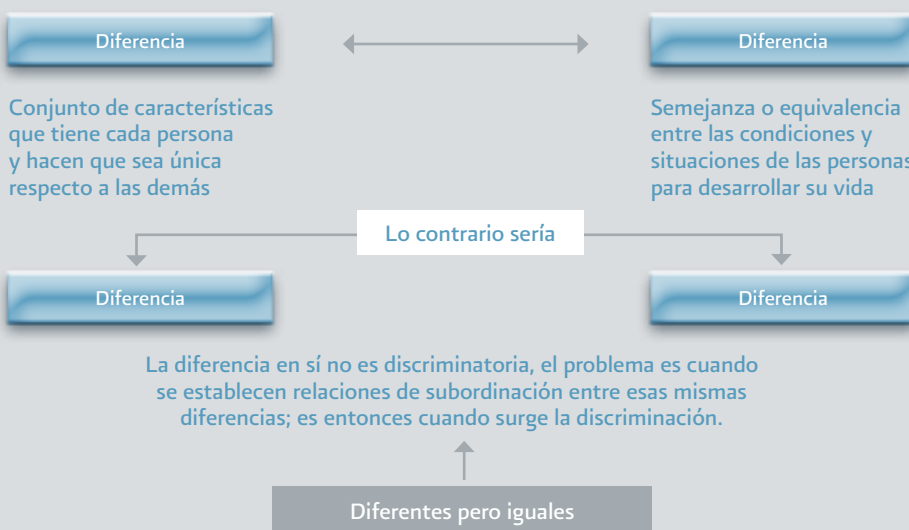
La igualdad comprende los siguientes principios:

1. El principio de igualdad le da legitimidad al fundamento ético de la equivalencia humana de todas las personas. Lo humano no admite calificaciones valorativas jerárquicas entre las personas. No hay personas más o menos humanas que otras, o mejores o peores.
2. El principio de igualdad es complementario al de no discriminación.
3. El principio de igualdad admite la existencia de diferencias entre las personas, conforme a las características que las sociedades valoran jerárquicamente como significativas o no.
4. La igualdad de derechos es la base principal del principio de igualdad y es punto de partida para su aplicabilidad, pero no basta; la igualdad debe concretarse en los hechos, para ser igualdad real, no sólo nominal.
5. La equidad es un principio complementario del principio de igualdad y tiene un carácter instrumental respecto a ella, pues contribuye a su logro. La equidad permite disminuir o eliminar las desventajas derivadas de las desigualdades creadas socialmente a partir de diferencias que la sociedad llega a valorar jerárquicamente.

La igualdad es un principio con un componente político muy claro. Por esto, conforme los sectores y grupos sociales que han estado en desventaja frente a otros por razones construidas socialmente, plantean exigencias y demandas de igualdad, dando origen a nuevos conceptos y significados que profundicen en ello, comenzando así un proceso inacabado.²

La igualdad de trato es la característica básica del principio de igualdad, misma que prohíbe la discriminación en cualquiera de sus manifestaciones; sin embargo, la no discriminación es insuficiente para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, toda vez que por sí sola no reduce las desventajas entre los grupos que sufren y han sufrido discriminación en la sociedad. Para comenzar, resulta necesario compensar las desigualdades entre mujeres y hombres con objeto de lograr la igualdad de oportunidades entre ambos.

En esta tesitura lo plantea Carmen Castro en su conferencia en el panel de clima laboral del Seminario internacional de cultura institucional: “La igualdad no significa la eliminación de las diferencias, sino la ausencia de discriminación por la existencia de esas diferencias”.³



Significado de la igualdad y de la desigualdad

Fuente: Carmen Castro García, Guía práctica. *La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre*, p. 21.

² Evangelina García Prince, *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?*, p. 34.

³ Carmen Castro García, *Guía práctica. La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre*, p. 21.

En cualquier ámbito de la sociedad, a las mujeres y los hombres se les han asumido roles y distribuido funciones y ámbitos de actuación, según su condición biológica.

Para identificar la igualdad y desigualdad de las mujeres en el ámbito laboral, se debe partir de la división entre el trabajo en casa y el trabajo de una profesión:

- La casa, cuya función es reproductiva y el trabajo no remunerado.
- La profesión, en la cual la función es productiva y el trabajo remunerado, con horarios que se convierten en el factor que condiciona la organización del tiempo de las personas.

En otras palabras, los efectos de esta división no repercuten de igual manera en las mujeres que en los hombres. La mayor parte del trabajo reproductivo lo siguen realizando las mujeres, esto es, tareas de reproducción de la fuerza de trabajo, el cuidado, la manutención y la crianza de los integrantes de la familia; es decir, de la economía invisible en el mundo privado y doméstico.

Al incorporarse las mujeres en el mercado de trabajo, no se produce una distribución objetiva entre las necesidades de producción-reproducción, ya que estas últimas siguen siendo cubiertas en su mayoría por mujeres lo que, en muchos de los casos, ha significado para ellas una extensión de su jornada laboral que les resta tiempo y condiciones para mejorar su desarrollo profesional y económico.

La división sexual del trabajo es la causa de las condiciones de desigualdad entre mujeres y hombres; por costumbre, reproducimos actitudes, funciones y creencias tradicionalmente atribuidos a un sexo, hasta el punto que, en demasiadas ocasiones, resulta difícil discernir lo que es propio de la persona, cualquiera que sea su sexo, toda vez que a lo largo de nuestras vidas “aprendemos a ser, pensar, sentir y comportarnos como ‘hombre’ o ‘mujer’ con base en un determinado modo de organización social y patrones culturales, definidos por el androcentrismo; de esta forma hemos asumido los roles y distribución de funciones y ámbitos de actuación, según nuestra condición”.⁴

⁴ Carmen Castro García, Guía práctica, *La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre*, p. 22



En este orden de ideas, “la división sexual del trabajo sigue siendo hoy en día la causante de las desiguales condiciones existentes para mujeres y para hombres”.⁵

¿Qué es el enfoque o perspectiva de género?

El enfoque de género es una condición sociocultural que atribuye características, actitudes, comportamientos a las mujeres o a los hombres y a las relaciones que se establecen entre ambos en los diversos ámbitos de convivencia, mismos que explican la posición y valores de las mujeres y los hombres, tomando en cuenta la dimensión social en que están inscritos.

El género es un concepto marcadamente relacional, pues no se refiere exclusivamente a la posición social que ocupan mujeres y hombres, también enfoca analíticamente el actuar político, profesional, institucional y civil para así comprender las posibilidades de esta diversidad en la organización social que le ofrece a las mujeres y a los hombres.

El enfoque de género contempla también el análisis de la calidad de vida, expectativas, desarrollo, formación y oportunidades que una sociedad ofrece a mujeres y hombres; es decir, analiza la intrincada red conformada por sus diversas relaciones y conflictos que definen su actuar, pues la única forma de enfrentar la cotidianeidad de esta diferencia en que se encuentran inmersos es comprendiéndola.

⁵ *Loc. cit.*

La interacción de las mujeres y los hombres está determinada por las condiciones que la sociedad le asigna a cada uno. Sólo entendiendo que estas condiciones son una constante que afecta su modo de vida, pueden identificarse los recursos con que cuentan para encarar el día a día. Debemos recordar que, según el contexto en que se encuentren, es decir, la realidad social de cada país, estos recursos no se refieren sólo a cuáles son sus oportunidades de vida, sino a sus probabilidades reales de sobrevivencia.

Es decir, las necesidades prácticas de las mujeres están marcadas por la socialización diferenciada que afectan sus posibilidades de subsistencia, ya que se relacionan con aspectos económicos y vitales como su alimentación y la de su familia, su acceso a la salud general y reproductiva, y su capacidad para proporcionar cuidados a la familia; aunque, como ya dijimos, estas necesidades varían según el modelo de desarrollo en que se encuentren, queda claro que todas son necesidades vitales y que, por tanto, su reconocimiento y resolución son ineludibles.

Como hemos visto, la perspectiva de género busca identificar las necesidades que afrontan mujeres y hombres, las posibilidades con que cuentan para subsanarlas, los recursos de que disponen y la capacidad de acción y resolución que poseen; es decir: la calidad de vida que su sociedad les ofrece.

La vida es un derecho inalienable, y el que esta vida sea buena, también. Es a partir de este punto que el enfoque de género analiza todas aquellas cuestiones relacionadas con la calidad de vida y cómo las posturas sociales y culturales la afectan; por ejemplo, mediante la perspectiva de género, una comunidad puede dilucidar si las condiciones que ofrece a mujeres y hombres son igualitarias, o si, por el contrario, son la perpetuación de modelos de opresión que les impiden satisfacer sus necesidades y realizar sus aspiraciones.

En otras palabras, sólo observando la verdadera estructura de una institución, es como ésta puede superar las distancias históricas que existen entre el lugar que ocupan los hombres y el que se designa a las mujeres. Es a través de la perspectiva de género que deben definirse los valores sociales, aplicando criterios igualitarios que reconozcan y faciliten la participación de mujeres y hombres en la evolución y desarrollo de su institución, la cual reconoce el importante papel que cada uno de sus integrantes desempeña, así como su obligación de garantizar a todos una existencia digna.

Partiendo del análisis de género en la estructura organizacional de una institución, podemos identificar los desequilibrios de género y aplicar criterios igualitarios que reconozcan y faciliten la participación de mujeres y hombres en la evolución y desarrollo de su institución.

Con base en lo anterior, se derivan las siguientes reflexiones:

- ¿En qué medida las dependencias y entidades de la APF inciden en las condiciones femenina y masculina para facilitar o impedir a las mujeres y a los hombres satisfacer sus necesidades vitales, realizar sus aspiraciones y dar sentido a sus vidas?
- ¿Cuál es la brecha laboral existente entre mujeres y hombres en la APF?
- ¿Qué acciones deben realizarse para eliminar la brecha entre mujeres y hombres en la APF?
- ¿Cómo disminuir la desigualdad laboral entre mujeres y hombres?
- ¿Qué medidas se han creado y aplicado para erradicar las diferencias observadas?
- Si se identifican privilegios en las dependencias y entidades de la APF, ¿qué acciones deben tomarse para erradicarlos?
- ¿De qué manera participan las mujeres y los hombres en la toma de decisiones en las dependencias y entidades de la APF?
- ¿Qué criterios definen los valores por los que se rigen las dependencias y entidades de la APF?

¿Cuáles son los pasos a seguir para integrar el enfoque de género?

Sensibilización

En la ejecución del enfoque de género es indispensable sensibilizar a las personas mediante la observación y el reconocimiento de las desigualdades y desequilibrios de género que aún rigen la dinámica social, a fin de despertar su conciencia y compromiso. Si tomamos en cuenta que la perspectiva de género debe permear el actuar de un grupo social, la sensibilización resulta más apremiante.

Sólo al aplicar la perspectiva de género en la reestructuración de las instituciones, es factible que el compromiso con la igualdad de género se establezca en la sociedad. Compromiso que, cabe agregar, es multifactorial y, por tanto, depende de la participación de todos los componentes sociales;

es decir, no basta con aplicar proyectos ambiciosos que sólo influyan en la superficie del entorno social.

Para realizar un cambio, es indispensable vincular tanto a las personas como a las instituciones y las organizaciones de la sociedad en pleno, por lo que es indispensable que las personas deben estar sensibilizadas en las desigualdades entre mujeres y hombres. Por ello, las acciones deben partir desde el ámbito político, el de toma de decisiones y abarcar tanto el interior como el exterior de las instituciones para garantizar que el funcionamiento, la gestión y la composición del trabajo sean eficaces.

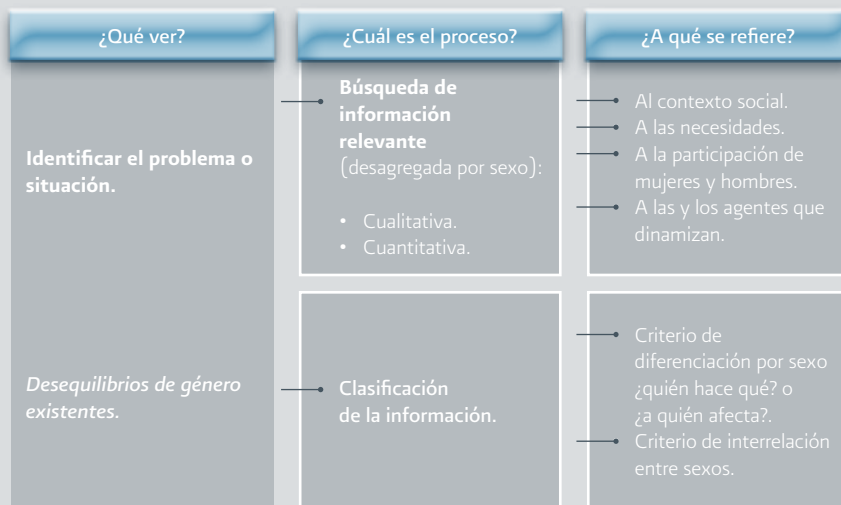
Es preciso materializar este compromiso en acciones que eliminen los desequilibrios de género. Para ello, se debe identificar la realidad sin sesgos de género y desarrollar procesos sensibles que comprendan tanto los conocimientos sobre género como la participación equilibrada de mujeres y hombres. De igual forma, hay que emplear un método de trabajo que posibilite el aprendizaje del cambio y que permita la evaluación del impacto de género.

Esta guía reconoce la responsabilidad social del sector público y de sus servidoras y servidores públicos, toda vez que a partir de este ámbito debe promoverse e implementarse el enfoque de género en su institución y ser reflejo en la sociedad a través de los bienes y servicios que otorgue.

Información desagregada por sexo

El papel que cada persona, institución, organización y sociedad desempeñe en el compromiso con la igualdad de género, dependerá de la información e indicadores disponibles, estadísticas, foros de discusión, reportajes, informes, análisis del tema generados, tanto por el sector público como por el privado. La información recabada debe clasificarse según su pertinencia y relevancia, tomando en cuenta la diferenciación social entre mujeres y hombres y sus distintas formas de interrelación.

La información debe estar desagregada por sexo, indicadores socioeconómicos y otros pertinentes, para identificar las brechas que reflejen los problemas relativos a la mujer y al hombre en la sociedad, y asegurar la utilidad de los datos e información para la toma de decisiones en cualquier ámbito.



Pasos iniciales para incorporar la perspectiva de género

Fuente: Ángeles González e Isabel Alonso, *Guía para identificar la pertinencia de género*, Instituto Andaluz de la Mujer-Junta de Andalucía, Andalucía, 2006.

La obtención de datos desagregados por sexo permite determinar la estrategia a ejecutarse, en virtud de que sólo mediante el análisis de la realidad que afecta a mujeres y hombres puede iniciarse el cambio.

Análisis de género

El análisis de la situación desde la perspectiva de género precisa:

- La sistematización de la información para la valoración cualitativa y cuantitativa de la situación.
- El establecimiento y la definición de los criterios que se emplearán en el análisis.
- El reconocimiento del desequilibrio de género y de los elementos que lo indican.

Debido a lo anterior, el análisis a implementarse en las dependencias y entidades de la APF debe enfocar su atención en los recursos con que cuenta, las posibilidades de accesibilidad a los mismos y las actividades por realizar, así como la designación de quién debe desempeñarlas y desde qué ámbito, partiendo del reconocimiento de las condiciones de vida y de los procesos de cambio observados. Por ello, los criterios de interpretación y análisis se relacionan con:

Las diferencias y desigualdades entre sexos

- Observa las diferencias y desigualdades que existen entre las situaciones y condiciones de vida de mujeres y hombres, tratando de dilucidar posibles elementos causales comunes.

La especificidad o afectación exclusiva

- Consiste en el análisis de la excepcionalidad de los hechos o situaciones detectadas, es decir, de lo que convierte en realmente significativo la pertenencia a un grupo de referencia.
- Interpreta el sistema de normas, valores sociales, costumbres, mitos o creencias y en qué medida afectan a determinados comportamientos o creencias estereotipadas de las mujeres y los hombres.

La interrelación

- Comprende el análisis de los códigos de conducta que articulan las relaciones entre mujeres y hombres.

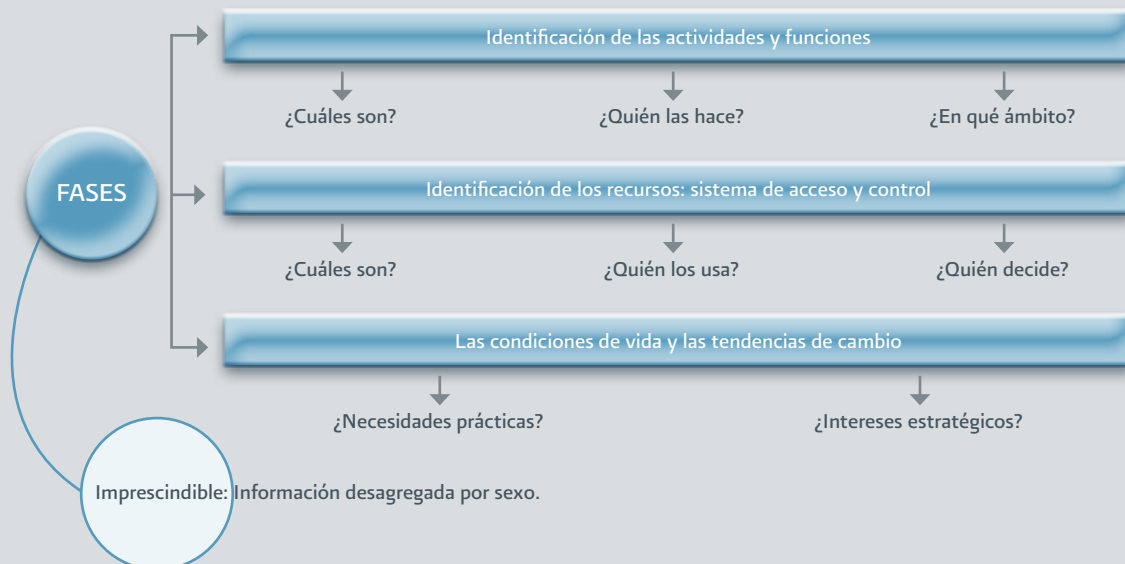
La tendencia hacia el cambio

- Mediante ella, se interpretan valores, creencias, conductas, comportamientos y situaciones que señalan una evolución o tendencia de cambio, y se comparan situaciones, con respecto a periodos anteriores, para hacer un análisis dinámico, o bien buscar indicios de otros contextos socioculturales diferentes al de nuestro entorno, para vislumbrar las influencias que podrían generar procesos de cambio social.

La implementación de esta estrategia permitirá obtener los puntos clave para incluirlos en el diseño del programa o plan de trabajo, con objeto de atender los desequilibrios de género en las instituciones y aportar con ello una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Sistematización del análisis desde la Perspectiva de Género

Fuente: Ángeles González e Isabel Alonso, *Guía para identificar la pertinencia de género*, Instituto Andaluz de la Mujer-Junta de Andalucía, Andalucía, 2006.



El desarrollo eficaz de estas herramientas lleva a una mejor comprensión de la realidad, la reorganización de la institución y la reconversión económica y política, porque permiten el análisis para la construcción de relaciones igualitarias, equitativas y justas. Sólo si se comprende las posibilidades de cambio que esta transformación significa en la vida de las mujeres, en su condición y situación particulares, podemos afirmar que se ha adoptado la perspectiva de género.

Eradicar la dinámica de desigualdad que determina las relaciones de mujeres y hombres es posible, si se asume la perspectiva de género.

¿Qué significa transversalidad de género?

El objetivo de la transversalidad de género es “transformar la forma en que operan las dependencias públicas y sobre todo los procesos técnicos de formulación y ejecución de las políticas públicas. Por ello, las estrategias de transversalidad contemplan acciones de incidencia, tanto en los procedimientos de trabajo como en la cultura organizacional que dan sentido al quehacer cotidiano de las y los funcionarios”.⁶

Transversalidad es el proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales en las instituciones públicas y privadas.

Artículo 5 de la *Ley General Para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, 2006.

Gender mainstreaming es un término tomado del inglés, que significa la integración sistemática del principio de equidad de género a todos los sistemas, estructuras, políticas, programas, procesos y proyectos del Estado, lo que no excluye que organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos y empresas, también pueden emprender estrategias para incorporarla en su organización.⁷

⁶ Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, p. 126.

⁷ *Materiales y Herramientas Conceptuales para la Transversalidad de Género*, Teresa Incháustegui, Yamileth Ugalde

El concepto *gender mainstreaming* no es una acción, programa o estrategia singular, sino, como su nombre indica, una estrategia integrada e integral en todas las decisiones y acciones de las organizaciones. Esto supone la exigencia de contar con una perspectiva progresiva, de mediano o largo plazo (según sea el orden donde se promueve el cambio), que no dependa sólo de la voluntad política sino de los procesos de legitimación incorporados en la reglamentación interna de las instituciones.

De acuerdo con Evangelina García Prince, el *gender mainstreaming*:

- a) Es un proceso estratégico.⁸
- b) Tiene como propósito el logro de la igualdad de mujeres y hombres. Su aplicación abarca todos los órdenes y niveles de la gestión institucional u organizacional: leyes, políticas, programas y proyectos en todas las áreas y niveles sociales, políticos, culturales y económicos.
- c) Debe ser asumido en todos los aspectos o fases operativas de la gestión o proceso de las políticas: diseño, implementación, monitoreo y evaluación.
- d) Sus criterios metodológicos fundamentales son:
 - Integrar globalmente las experiencias, intereses y necesidades de las mujeres y los hombres en todas las iniciativas de cualquier tipo y alcance;
 - Evaluar las implicaciones que tenga cualquier acción realizada en mujeres y hombres;
 - Garantizar beneficio igual para mujeres y hombres.
- e) Supone contar con el apoyo de un equipo calificado a cargo de la dirección, coordinación y apoyo a la ejecución de las tareas correspondientes en la institución.

Por lo anterior, esta estrategia al ser incorporada en la corriente principal de las políticas públicas, así como en la gestión pública las instituciones, tiene como propósito modificar paulatinamente su cultura institucional mediante las siguientes herramientas de género:

- a) Diagnósticos con perspectiva de género
- b) Desagregación de estadísticas por sexo

⁸ Pasos para la transversalidad según Evangelina García Prince, *Op. cit.*



- c) Construcción de indicadores con perspectiva de género
- d) Planeación, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas públicas con perspectiva de género
- e) Presupuestos públicos con perspectiva de género
- f) Transparencia y rendición de cuentas de las políticas de igualdad de género
- g) Acciones afirmativas
- h) Armonización legislativa a la normatividad interna
- i) Capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos
- j) Inclusión de acciones afirmativas en la cultura institucional
- k) Monitoreo y evaluación con perspectiva de género⁹

⁹ Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, p. 127.

Por qué conviene aplicar la perspectiva de género en la gestión pública de las instituciones

- ✓ Porque se trata de una herramienta básica para cumplir con los objetivos políticos de la igualdad y la efectiva distribución de los servicios públicos, atendiendo a las necesidades de mujeres y hombres.
- ✓ Porque sitúa a las personas y a sus necesidades e intereses específicos en el centro del proceso político y de toma de decisiones.
- ✓ Porque utiliza plenamente los recursos humanos, implicando tanto a mujeres como hombres en la batalla por la igualdad.
- ✓ Porque contribuye a superar el déficit democrático existente, promoviendo una participación más amplia de las mujeres en todos los ámbitos y niveles.
- ✓ Porque hace visibles e importantes los temas de igualdad en la sociedad, con consecuencias para todos y todas.
- ✓ Porque cuestiona la vigencia de las estructuras sociales que contribuyen a la discriminación o a la segregación de género.
- ✓ Porque ayuda a evitar la adopción de políticas y programas que sean discriminatorios o que incrementen las desigualdades existentes.

Fuente: Carmen Castro García, Guía práctica. *La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvedre*.

Segunda parte

Propuestas para la ejecución de los objetivos
del Programa de Cultura Institucional

POLÍTICA NACIONAL Y DEBERES INSTITUCIONALES

Objetivo

Señalar cómo debe incorporarse la perspectiva de género en la cultura institucional para guiar a la APF hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.

Marco jurídico nacional para la igualdad entre mujeres y hombres y deberes institucionales

La ejecución del Programa de Cultura Institucional (PCI), en el marco de la política nacional y deberes institucionales para la igualdad entre mujeres y hombres, se articula con los siguientes ordenamientos jurídicos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1976
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres y su reglamento, 2001
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, 2002
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, 2003
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y su Reglamento, 2007
- Ley General de Planeación
- Plan Nacional de Desarrollo (PND), 2007-2012
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, PROIGUALDAD, 2008-2012
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y su Plan de Acción. 2007, entre otros

Una vez definido el marco jurídico fundamentado, iniciaremos con la incorporación de la perspectiva de género en el quehacer institucional, para lo cual necesitamos garantizar previamente que existan las siguientes condiciones:

1. Mecanismos para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la institución
2. Sistema de valores y códigos de ética y de conducta institucional incorporado el principio de igualdad y no discriminación.
3. Herramientas de gestión. El plan de acción del PCI.
4. Mecanismo de implementación, seguimiento y evaluación del PCI.

Mecanismos para desarrollar y guiar la incorporación de la perspectiva de género

En el marco de la política nacional y los deberes institucionales de la cultura institucional, se señala que deberán implementarse mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, acciones afirmativas o positivas, para desarrollar y guiar los trabajos en torno a la incorporación de la perspectiva de género en la institución.

Las dependencias y entidades de la APF deberán trabajar en una coordinación intrainstitucional a través de cualquiera de los siguientes mecanismos:

Primero. La unidad administrativa¹⁰ encargada de las políticas, normas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter administrativos que rigen a las unidades administrativas de cualquier dependencia y/o entidad y al personal que labora en ella, deberá impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional.

Cada unidad administrativa trabajará coordinadamente con la unidad de género o redes de género de la institución. Si no existiera una unidad de género o una red de enlaces de género, es necesario implementar otras redes de trabajo.

Segundo. Se deberá establecer la unidad administrativa de género al más alto nivel con objetivos generales, específicos y líneas de acción, regulados en el reglamento interno de la institución, para impulsar la incorporación de la perspectiva de género en los planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo de la institución.

Cada unidad de género deberá trabajar coordinadamente con la oficialía mayor, o unidad administrativa equivalente en la institución, para desarro-

¹⁰ Oficialía Mayor o su equivalente.

La Federación, a través de la secretaría y/o dependencia que corresponda según la materia de que se trate, o de las instancias administrativas que se ocupen del adelanto de las mujeres, podrá suscribir convenios o acuerdos de coordinación con la coparticipación del Instituto Nacional de las Mujeres, a fin de [...] establecer mecanismos de coordinación para lograr la transversalidad de la perspectiva de género en la función pública nacional.

Artículo 8 de la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, 2006.

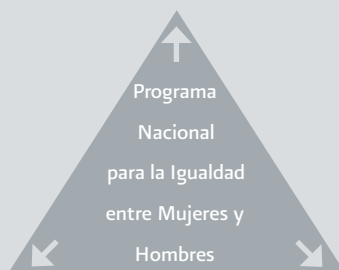
llar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género al interior de la dependencia; entre sus funciones está la de instrumentar acciones para lograr la igualdad de género en la institución, a través de la aplicación de una serie de herramientas de género.

Tercero. Designar a una servidora o servidor público al más alto nivel de todas en cada una de las unidades administrativas de la institución, quien será la o el enlace de género con la oficialía mayor o unidad administrativa equivalente y la unidad administrativa de género en la institución para promover e impulsar la incorporación de la perspectiva de género en las funciones y atribuciones de la unidad administrativa que representa.

Estrategia 1.1

Impulsar y orientar la planeación, presupuestación y evaluación de las políticas públicas a favor de la igualdad y la equidad de género.

Mapa ruta para la aplicación de las herramientas de género



Objetivo 1.1

Institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la APF y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la Unión y los órdenes de gobierno

Línea de acción

Establecer las Unidades Responsables de Género con recursos suficientes y alto nivel de decisión, en la estructura orgánica de las Secretarías y Dependencias Federales para establecer, dar seguimiento y evaluar las acciones, políticas, programas sectoriales en cumplimiento de la Políticas Nacional de la Igualdad.

Red de enlaces de género es una estructura intrainstitucional, con representación en las áreas normativas, administrativas y operativas, o bien en las delegaciones federales, en las entidades federativas o cualquier otra representación en México o en el exterior, que organizan acciones a favor de la igualdad de género en la cultura institucional.

En aquellas dependencias donde existan unidades de género, tanto en el reglamento interno de la dependencia como en los manuales de organización específicos de la unidad en donde se encuentra adscrita, se deberá fortalecerlas con recursos humanos y materiales para generar herramientas que les permitan promover la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas, programas y gestiones, con miras a otorgar bienes y servicios públicos a la ciudadanía en igualdad de condiciones.

Las funciones y atribuciones de la red de enlaces de género se deberán establecer en cada institución mediante acuerdos, circulares o cualquier otro documento jurídico administrativo que expida la o el titular de la institución a la que pertenecen.

Cuarto. Establecer el nombramiento de una servidora o servidor público que fungirá como responsable del PCI y de enlace con el INMUJERES y deberá tener funciones y atribuciones claras para dar seguimiento e instrumentar el PCI en las dependencias y/o entidades de la APF.

Quinto. Revisión, análisis, reglamentos y manuales con criterios de igualdad entre mujeres y hombres, utilizando un lenguaje incluyente.

¿Qué elementos tenemos que considerar para incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de ética y de conducta institucional?

Las dependencias y entidades de la APF se guían por valores, normas y conductas que orientan su actuación según sus funciones y atribuciones. Aun cuando el trabajo se basa esencialmente en el bien común y en la percepción de una remuneración que compromete al personal, es necesario incorporar valores sociales para brindar un servicio público con calidad, eficiencia e igualdad.

En este contexto los valores, desde el punto antropológico, “representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral”.¹¹

Bajo esta premisa, el personal que labora en la administración pública debe rendir los resultados que la sociedad mexicana requiere, motivo por el cual su quehacer institucional debe apegarse a los valores de legalidad, eficacia, eficiencia, igualdad de oportunidades, transparencia, honestidad y a la rendición de cuentas de las instituciones que representa.

Para la incorporación de la perspectiva de género en el sistema de valores, en los códigos de conducta institucional y de ética,¹² las dependencias y entidades de la APF deben seguir los siguientes pasos:

Primero. En aquellas dependencias y/o entidades de la APF donde no se cuenta con un código de ética y código de conducta, deberán diseñarlo y realizarlo considerando el principio de igualdad y no discriminación y un lenguaje incluyente.

Segundo. En las dependencias y entidades de la APF donde se cuenta con un código de ética y código de conducta, así como con la misión y visión de la institución, se deberá realizar la revisión de cada uno, a efecto de que si no están redactados bajo el principio de igualdad y no discriminación y con un lenguaje incluyente, se realicen las modificaciones y/o adecuaciones necesarias.

Tercero. Se realizará una campaña anual del código de ética y el código de conducta, en medios impresos y/o a través de la página web institucional, así como otras acciones que determine cada institución.

Cuarto. Al entregar los códigos, la última hoja de impresión del documento deberá ser desprendible y contener los siguientes datos: unidad administrativa, nombre completo, cargo, fecha y firma de la persona que recibe, con objeto de evaluar a quienes reciben los códigos.

¹¹ María Valbuena et al., *Sistema de valores en las organizaciones*, Omnia/Universidad del Zulia, Maracaibo, 2006, p. 62

¹² Establecido por el Artículo 49 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Postulados que debe contener un código de ética y de conducta

Postulados generales

- Equidad en los procesos de reclutamiento, selección promoción del personal, valorando imparcialmente las habilidades de mujeres y hombres que aspiren a ocupar cargos en los diferentes niveles de la institución, favoreciendo su participación equilibrada.
- Trato respetuoso y equitativo, manteniendo siempre una conducta amable en el trato hacia las demás personas, que tome en cuenta sus ideas y aportaciones, sin distinción de sexo, edad, origen social o étnico, credo, nacionalidad, preferencia sexual, filiación política o jerarquía.
- Compromiso institucional y personal con la igualdad y equidad de género. El logro de la igualdad y equidad entre mujeres y hombres en la APF requiere de sensibilidad, apertura y compromiso del personal que labora en la institución.
- Remuneración equitativa para mujeres y hombres para garantizar que las funciones y responsabilidades equivalentes correspondan la misma remuneración.
- Promover la participación equitativa de mujeres y hombres en programas de capacitación y formación, que desarrollen sus potencialidades y favorezcan su crecimiento profesional y personal.
- Respeto al ejercicio de la maternidad y a la promoción laboral de las mujeres, sin condicionar su contratación o permanencia laboral por razones de maternidad.
- Erradicar el lenguaje sexista. Utilizar un lenguaje incluyente evita la discriminación, que implica un trato desigual y ofensivo para mujeres y hombres.
- Eliminar los estereotipos de género en la asignación de tareas, propiciando que esta distribución de tareas se dé en función de las competencias, aptitudes y aspiraciones de las personas y no de estereotipos sexuales.
- Valorar y apoyar el ejercicio de la maternidad y la paternidad para hacer posible una estructura laboral que contemple y concilie las responsabilidades laborales con las que se derivan de la maternidad y la paternidad.

Asimismo, las instituciones deberán incorporar en los códigos de ética y de conducta, la atención a la violencia laboral y al hostigamiento y acoso sexual, para que desde ésta normatividad interna se incluyan acciones de carácter disciplinario.

En materia de violencia laboral habrá de establecerse:

- Un compromiso explícito para combatir la violencia laboral en todas sus formas.
- Crear mecanismos de prevención, atención y sanción a las prácticas de violencia laboral.
- Combatir el hostigamiento y acoso sexual y el abuso de poder, respetando la dignidad e intimidad de mujeres y hombres. Tenemos derecho por igual a no ser objeto de ningún tipo de violencia, sea verbal, física, psicológica o de naturaleza sexual. El acoso sexual hacia mujeres y hombres, en cualquiera de sus formas, debe ser firmemente sancionado.

Respecto a las consideraciones generales que pueden incluirse en los códigos de ética y de conducta para prevenir y atender el hostigamiento y acoso sexual, se sugieren las siguientes:

- a) Toda servidora y servidor público tiene derecho a ser tratado con dignidad.
- b) En ninguna unidad administrativa de la institución debe tolerarse conductas indebidas que constituyan hostigamiento y acoso sexual.
- c) Toda servidora y servidor público tiene derecho a presentar su queja en caso de que se vea afectada/o con una conducta indeseada.
- d) La o el titular de la dependencia y entidad tiene la obligación de observar las disposiciones de este código para garantizar su cumplimiento.
- e) Toda servidora y servidor público tiene la obligación de observar estos principios y velar porque sean tratados con respeto y dignidad.
- f) Toda servidora y servidor público que sea objeto de alguna conducta indeseada que constituya hostigamiento y acoso sexual deberá seguir el procedimiento establecido por la institución para recibir ayuda.
- g) Toda queja será tratada con seriedad, prontitud y confidencialidad.
- h) Toda servidora y servidor público que sea objeto de una conducta indeseada que constituya hostigamiento y acoso sexual será protegida/o contra represalias por haber presentado queja en ese sentido.
- i) Toda servidora y servidor público tiene la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en que se respete su dignidad.

Los servidores públicos tendrán que “salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo cargo y comisión... Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión tratando con respecto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de este”.

Artículo 47, fracción V, de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, última reforma 2003.

¿Cómo iniciar el cambio en la cultura institucional desde una perspectiva de género?

Para incluir el principio de igualdad y la incorporación del enfoque de género en la cultura institucional, se debe comenzar por:

1. Identificar las diferentes necesidades y demandas de mujeres y hombres
2. Determinar las acciones y proyectos a realizar
3. Racionalizar los recursos humanos y financieros adecuadamente

La importancia de la inclusión de la perspectiva de género en la cultura institucional proviene de datos del INEGI en 2007, año en que siete de cada 10 servidoras y servidores públicos son hombres y sólo tres mujeres; y en el nivel máximo de decisiones, éstas últimas sólo ocupan 18.7 por ciento de las posiciones. Es decir, se trata de una desigualdad que es necesario corregir. Asimismo, se relaciona con la razón de ser del gobierno federal: proporcionar bienes y servicios públicos a la sociedad. Si las y los servidores públicos están más conscientes de las desventajas que enfrentan las mujeres, entonces podrán tomar acciones concretas para corregir estas desigualdades y la política pública podrá mejorar su eficiencia.

Con la puesta en marcha de un programa para mejorar la cultura institucional desde la perspectiva de género en la APF, todas y todos ganamos. Mujeres y hombres podrán aprovechar mejor su potencial y asegurarse de que nadie sea objeto de discriminación, y que el gobierno, al planear mejor sus acciones desde una perspectiva de género, se asegurará de que la política pública responda mejor a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres. Más aún, como la categoría del género integra otros ejes de desigualdad, como la etnia, orientación sexual, edad y discapacidad, también abarca acciones para combatir estos tipos de discriminación.

Las premisas que sustentan el PCI son: primero, el reconocimiento de que el cambio en la cultura institucional desde una perspectiva de género es un proceso que consta de una serie de pasos, planeados, monitoreados y cuyo avance es medible, y que no se da de la noche a la mañana. Y segundo, establecer que no existe una misma solución para todas las instituciones. Si bien este documento presenta un marco general, no significa que pueda aplicarse en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias de la APF adaptarlo a sus propias necesidades y retos pendientes.

El cumplimiento del PCI es de ejecución obligatoria y su seguimiento es responsabilidad del INMUJERES y la SFP. Ambas instituciones habrán de garantizar que todas las dependencias y/o entidades de la APF desarrollen acciones que promuevan las mismas oportunidades para mujeres y hombres.

En la filosofía humanista del PCI, la permanencia de los cambios requiere de nuevas estructuras institucionales y organizacionales, y sobre todo, de una nueva filosofía y de valores redimensionados. De aquí la importancia de explicitarla entre las instituciones.

Si bien es cierto que las mujeres y los hombres pueden ir más allá de lo que dan de sí, dentro de las condiciones o condicionamientos materiales y del entorno en que se desarrollan, también lo es que el vivir plenamente como seres humanos supone la personalización y humanización de las estructuras haciéndolas más eficientes y eficaces, para convertirlas en instrumentos de su desarrollo.

En la filosofía humanista, las estructuras son los instrumentos de humanización, creaciones de la sociedad al servicio del desarrollo humano. A través del ejercicio de su libertad y en el entretendido de sus decisiones, las personas se van apropiando de su vida, la van personalizando y adueñándose de ella, y de esta forma sus vidas se van conformando de lo que cada quien decide ser a través de todas sus elecciones. Sin embargo, esto no ha sido igual para todas las personas. Hoy día y de manera sistemática muchos grupos han sido excluidos de la simple posibilidad de tomar decisiones elementales, que en muchos casos han significado la diferencia entre la vida y la muerte.

La ética y el PCI se relacionan porque para la tradición humanista, los juicios de valor y las normas éticas no son un asunto de gustos personales o de preferencias arbitrarias, por el contrario, se trata de juicios de valor con fundamento en la naturaleza del ser humano.

Se considera que el fin de las personas es que sean ellas mismas y para sí mismas, no con un significado egoísta, sino en el sentido que no pueden ser “usadas” por otro u otros, como si fueran un objeto o propiedad de otra persona o grupo. La igualdad entre los seres humanos sin importar su origen étnico, religión, sexo, edad o ideología, es un valor que exige que las reglas o principios que se erijan como normas, deban regular por igual la conducta de todos y todas.

El PCI plantea que las instituciones de la APF requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía, del cultivo y fortalecimiento de valores acordes con esta nueva cultura, valores humanos que favorezcan la igualdad de género y con los que se guíen las conductas de las y los servidores públicos hacia la equidad, justicia, igualdad, colaboración, servicio, participación, pro actividad, corresponsabilidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, empatía, diálogo, generosidad, transparencia, imparcialidad, bien común¹³.

La cultura institucional, desde la perspectiva de género, puede aplicarse en las organizaciones de varias maneras:

En las ideologías institucionales y los objetivos generales. Las ideologías se filtran y cristalizan en las estructuras y procesos de las organizaciones y reflejan las creencias y valores subyacentes no siempre explicitados. La perspectiva de género ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad hacia las mujeres.

Si bien todas las dependencias de la APF tienen como objetivo brindar a la sociedad diferentes bienes y servicios públicos, la naturaleza de su mandato sectorial varía de una dependencia a otra, distinción que repercute en su disposición/habilidad para integrar la perspectiva de género. Por ejemplo, sectores como educación o salud pueden ver con mayor pertinencia la integración de la perspectiva de género, que los sectores económicos y financieros que podrían tener mayor resistencia.

En ambos tipos de sector, la integración de la perspectiva de género es relevante mas requiere estrategias distintas que les permitan entender el porqué hacerlo, ya que la formación y la capacitación de las y los servidores públicos es muy diferente entre los sectores que conforman la APF.

¹³ *Ídem.*

En los sistemas de valores organizacionales. Éstos se refieren a la forma en que se priorizan ciertos aspectos de la organización debido a los valores que prevalecen en la organización, por ejemplo, los resultados rápidos versus su calidad, privilegiar un ambiente competitivo sobre otro más cooperativo, o elegir a los y las servidoras públicas con base en sus capacidades o en su antigüedad.

Además de incorporar la perspectiva de género, las dependencias y entidades de la APF a fin de lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, deberán adoptar medidas especiales de carácter temporal conocidas como acciones afirmativas y/o acciones positivas.

En el marco internacional, el Comité de Expertas de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), en la recomendación general número 5 para los Estados Parte de la CEDAW, recomienda que “los Estados Parte hagan mayor uso de medidas especiales de carácter temporal como la acción positiva, el trato preferencial o los sistemas de cuotas para que las mujeres se integren en la educación, la economía, la política y el empleo”.¹⁴

Igualmente, el Comité de la CEDAW en la recomendación general número 25, establece que “la situación de la mujer no mejorará mientras las causas subyacentes de la discriminación contra ella y de su desigualdad no se aborden de manera efectiva. Por ello, deben adoptarse medidas para transformar realmente las oportunidades, las instituciones y los sistemas de modo que dejen de basarse en pautas de vidas y paradigmas de poder masculino determinados históricamente.”¹⁵

Acciones afirmativas. Es el conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres.

Artículo 5 de la *Ley General Para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, 2006.

En México necesitamos construir espacios laborales desde un enfoque que promueva y apoye la igualdad de género, sin discriminación de ningún tipo ni de ninguna persona, a fin de visibilizar la concepción humana de la APF.¹⁶

¹⁴ Elizardo Rannauro Melgarejo, *Manual: Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres y su Protocolo Facultativo*, p. 152.

¹⁵ Elizardo Rannauro Melgarejo, *op. cit.*, p. 231.

¹⁶ *Ídem.*

¿Cuál es el proceso de incorporación de la perspectiva de género en el PCI según sus objetivos?

La incorporación de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las dependencias y entidades de la APF, permitirá poner de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y mujeres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por eso, el PCI busca contribuir a una sociedad mexicana más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la APF y transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía.

A continuación se enuncian los pasos para incorporar la perspectiva de género durante el proceso de implantación del PCI:

Mapa ruta para integrar el enfoque de género en la cultura institucional

Fuente: Falta.



Primero. Dar a conocer en medio impreso y magnético, en todas las unidades administrativas de las dependencias y entidades que integran la APF, el PCI para su aplicación, utilizando instrumentos, como el video institucional, cápsulas de los 9 objetivos, con la finalidad de sensibilizar a las y los servidores públicos en el alcance de ir transformando procesos a la cultura institucional al interior de su institución bajo una perspectiva de género.

Segundo. Capacitar al personal de cada institución sobre los 9 objetivos, estrategias y líneas de acción del PCI para su desarrollo y aplicación en todas y cada una de las unidades administrativas.

Tercero. Identificar las debilidades y fortalezas de las unidades administrativas para implementar el PCI a través de la técnica del FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas).

Cuarto. Realizar la vinculación de los objetivos, estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, alineándolos con su programa sectorial, el Programa Nacional para la igualdad entre mujeres y hombres, con el PCI, así como la normatividad vigente para la igualdad entre mujeres y hombres.

Quinto. Implementar cada objetivo estratégico del PCI, con base en una metodología de identificación de las necesidades y problemas a solventar, apoyada en un análisis cuantitativo y cualitativo de las estrategias y líneas de acción.

Sexto. Establecer metas e indicadores específicos para el desarrollo del PCI.

Séptimo. Señalar las metas a corto, mediano y largo plazo a desarrollar por la dependencia y/o entidad de la APF.

Octavo. Incorporar al Sistema Integral de Gestión y Cultura Institucional los nueve objetivos estratégicos, con la finalidad de ir midiendo el avance de la dependencia y/o entidad respecto del nivel de cumplimiento de las metas propuestas.

Noveno. Institucionalizar procesos en los que se ha incorporado la perspectiva de género en la normatividad interna de la institución.

Herramientas de gestión

Plan de acción

Cada dependencia y/o entidad de la APF deberá desarrollar su Plan de acción del PCI basado en el documento Guía para elaborar el plan de acción, realizado por el INMUJERES, conforme a los siguientes pasos:

- Identificación del factor del PCI
- Identificación de área de oportunidad de la dependencia y/o entidad de la APF
- Identificación de objetivos del PCI
- Identificación de estrategias de cada objetivo del PCI
- Identificación de líneas de acción del PCI
- Definición de actividades a desarrollar
- Metas e indicadores del PCI
- Período de ejecución
- Responsables y recursos
- Resultados esperados

Sistematización del análisis desde la Perspectiva de Género

Fuente: Ángeles González e Isabel Alonso, *Guía para identificar la pertinencia de género*, Instituto Andaluz de la Mujer-Junta de Andalucía, Andalucía, 2006.



Seguimiento y evaluación del PCI

Con la finalidad de conocer en qué medida se han ido modificando los desequilibrios de género en la institución y mejorar las condiciones y situaciones de vida de las mujeres y los hombres, se deberá tomar en cuenta:

Primero. Tomar como punto de partida el enfoque de género, entendido como la mirada que explica, interpreta y reconstruye a la sociedad, con base en el reconocimiento de las relaciones históricas de poder establecidas entre mujeres y hombres y que son favorables para los hombres como grupo social y desfavorables para las mujeres. Con base en lo anterior, se deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Previsión de efectos
 - a) Identificación de objetivos de igualdad en la norma
 - b) Predicción de resultados en igualdad entre mujeres y hombres
 - c) Incidencia en estereotipos y roles

2. Seguimiento y valoración final del resultado y del impacto
 - a) Punto de partida. Cuál fue la situación de partida del PCI para las mujeres y hombres en la institución;
 - b) Impacto positivo. Cómo se modificó la situación inicial de mujeres y hombres;
 - c) Impacto negativo. Definir la variación del resultado obtenido para hombres y mujeres y cómo afecta al diferenciar el desequilibrio previamente detectado e incorporar modificaciones en la norma.

Segundo. Para el seguimiento del PCI, la o el responsable del mismo en cada dependencia y entidad de la APF, deberá dar cuenta de los avances de los factores y metas al incluirlos en el mecanismo de seguimiento y evaluación denominado Sistema Integral de Gestión Pública y Cultura Institucional, que se explica en el siguiente tema, adjuntando las evidencias que lo respaldan.

Sistema Integral de Gestión Pública y Cultura Institucional

Es un sistema informático que facilita la interacción de las dependencias y entidades de la Administración Pública entre sí y con el INMUJERES. Sirve para hacer el seguimiento y evaluación de los avances en las metas establecidas para garantizar la implantación del PCI y los acuerdos y compromisos de trabajo, así como para analizar y consultar datos o información de prácticas exitosas de las 258 instituciones que conforman la red de enlace del PCI e integrantes del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH).

Este sistema se llevará a cabo conforme a las siguientes fases:

- Primera.** Identificar los indicadores de las metas del PCI.
- Segunda.** Incorporar las acciones realizadas del PCI al Sistema Integral de Gestión Pública y Cultura Institucional.
- Tercera.** Medir los avances de cada una de las acciones específicas del PCI.
- Cuarta.** Identificar acciones cumplidas del PCI.
- Quinta.** Identificar acciones pendientes del PCI.
- Sexta.** Definir compromisos pendientes del PCI.
- Séptima.** Señalar los retos para cumplir con el PCI.
- Octava.** Llevar a cabo una segunda evaluación para medir el impacto del nivel alcanzado del PCI.

CLIMA LABORAL

Objetivo

Lograr un clima laboral que permita a la APF tener mejores resultados, al interior y al exterior de ella, en beneficio de la ciudadanía.

Condiciones para el mejoramiento del clima laboral desde una perspectiva de género

Para aplicar en la práctica diaria la perspectiva de género en cada una de las dependencias y/o entidades de la APF, particularmente para mejorar el clima laboral, es necesario garantizar previamente que se den las siguientes condiciones:

- a) Voluntad política
- b) Capacitación sobre el significado del principio de igualdad y equidad, particularmente su alcance
- c) Identificación de los desequilibrios de género existentes
- d) Aplicación de herramientas sensibles al género que nos permitan obtener información actualizada de lo que está ocurriendo, como efecto o no de las políticas públicas¹⁷

Voluntad política

Impulsar el proceso de cambio significa integrar el enfoque de género en la política institucional, manifestada por la coherencia de las actuaciones que se pongan en marcha y por los recursos asignados. A la voluntad política, se deben añadir los recursos técnicos, económicos y humanos apropiados para que el compromiso político sea real.

¹⁷ Conferencia de Carmen Castro "La integración del enfoque de género en el clima laboral" en el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional, México, 2009.

Más allá de la palabra comprometida por quienes asumen la responsabilidad política, hace falta un compromiso formal, explícito, adoptado, de ser posible, por todas las dependencias y entidades de la APF, que reconozcan el alcance y significado de aplicar el enfoque de género en el quehacer institucional.

Capacitación

Para garantizar el desarrollo del PCI, es necesaria la capacitación sobre el principio de igualdad de género y no discriminación, particularmente su alcance, motivo por el cual debemos entender que la capacitación en género se emplea con frecuencia en los procesos de institucionalización y transversalidad de la perspectiva de género con el fin de desarrollar las capacidades conceptuales, técnicas y actitudinales que permitan a las y los servidores públicos aplicar esta perspectiva en los procedimientos de diseño, programación y presupuestarios y de ejecución y evaluación de las políticas públicas.

Compartir conceptos y términos homogéneos en el vocabulario de género, mejora la coordinación y consolidación de una red de servidoras y servidores públicos comprometidos con el cambio institucional.¹⁸

Identificación de los desequilibrios de género

Al identificar el desequilibrio de género existente, debemos partir de que se trata primero de tener una alta comprensión de lo que ocurre en nuestro entorno, a través de una imagen –lo más fiel posible– de cómo son las condiciones reales de las vidas de mujeres y hombres en las dependencias y entidades de la APF, y en los diferentes ámbitos o contextos (educación, empleo, vivienda, prestaciones, etc.).

Posteriormente, es imprescindible tener información desagregada por sexo, y por otras características socioeconómicas; toda vez que sólo de esta forma será posible identificar los desequilibrios y fuentes de discriminación.

¹⁸ Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, p. 26.

Aplicación de herramientas de género

Las herramientas de género son aquellas que permiten obtener información sobre la desigual situación entre mujeres y hombres, tales como:

- ✓ Procedimientos o métodos de trabajo vigentes.
- ✓ Programas o acciones que se pretenden desarrollar, tanto en la definición del ciclo de formulación y desarrollo, como en el proceso de gestión y la composición.
- ✓ La composición y características de la red de enlaces de género y/o y de las y los responsables del PCI.
- ✓ Tomar en cuenta la identificación de los desequilibrios de género.
- ✓ Elaborar y analizar los datos desagregados por sexo en función de la problemática de desigualdad que se estudia en la institución.
- ✓ Establecer y analizar la diferenciación y las desigualdades debidas al género. Analizar el porqué de la permanencia de mayoría de las y los servidores públicos en los cargos de toma de decisión.
- ✓ Analizar el porqué de la concentración masculina en determinados tipos de trabajo.
- ✓ Analizar el porqué de la concentración femenina en determinadas profesiones, cargos y empleos técnico- administrativos.
- ✓ Identificar, comparar y determinar el porqué de las causas estructurales de las desigualdades antes señaladas.
- ✓ Establecer indicadores y/o herramientas que se deberán utilizar para detectar, comparar y medir la existencia de los desequilibrios, así como los avances para lograr la igualdad entre mujeres y hombres.

Acciones de reconocimiento al personal que incorporan el principio de igualdad y no discriminación

Para realizar acciones de reconocimiento al personal de las dependencias y/o entidades de la APF desde una perspectiva de género, es necesario integrar códigos de ética y de conducta de las y los servidores públicos en la APF, que reflejen los siguientes valores:

- Bien común
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Honradez
- Igualdad
- Imparcialidad

- Integridad
- Justicia
- Liderazgo
- Rendición de cuentas
- Respeto y transparencia

Enseguida de este paso, las dependencias y/o entidades de la APF habrán de revisar que la misión, visión, códigos de ética y de conducta incorporen los principios de igualdad y no discriminación.

Se debe destacar que la aplicación adecuada de los valores en el servicio público conlleva el buen gobierno, porque se reflejan en un beneficio a la comunidad. De igual forma, las y los servidores públicos de las entidades y/o dependencias de la APF deberán adoptar y llevar a la práctica los valores institucionales que contengan los criterios de igualdad y no discriminación.

Clima laboral con estilos gerenciales e igualdad de género

Para promover la igualdad de género en un estilo gerencial, cada dependencia y/o entidad de la APF deberá analizar el tipo de estilo gerencial que se practica en ella, de acuerdo con sus funciones y atribuciones, sean orientados a la eficiencia, de tipo consultivo, participativo o de apoyo, etc. Asimismo, habrá que analizar si los estilos gerenciales que propician las estructuras y procesos dentro de las organizaciones, permiten la expresión e integración de estilos gerenciales masculinos y femeninos, o si ambos son valorados de la misma forma o enriquecen la organización¹⁹ a efecto de no realizar una discriminación de género en el clima laboral, se partirá de lo siguiente.

Diseño y aplicación de políticas de liderazgo y estilos gerenciales con igualdad de género

Políticas de liderazgo

Las instituciones públicas si bien comparten marcos normativos, estructuras organizacionales y procesos de trabajo similares, su clima laboral es distinto ya que éste depende de las características del personal que labora en cada una de ellas.

¹⁹ Instituto Nacional de las Mujeres, *Programa de Cultura Institucional*, p. 34.

Entre los elementos que más influyen en el clima laboral son los estilos de liderazgo, las características y tipos de los procesos de comunicación, la forma de tomar decisiones, la manera de planear el trabajo, los objetivos y metas, las formas de resolución de conflictos siendo estas características las definen las políticas de liderazgo de cada institución.

Para incorporar los principios de igualdad y no discriminación en las políticas de liderazgo, se debe tomar en cuenta:

Primero. Definir la política de liderazgo de acuerdo con la visión, misión y política institucional de la dependencia y/o entidad de la APF, una vez incorporados los principios de igualdad y no discriminación.

Segundo. Identificar en la estructura laboral de la dependencia y/o entidad de la APF, cuántas mujeres y hombres laboran en la institución.

Tercero. Realizar un estudio comparativo a través de mecanismos de verificación que permitan analizar quiénes ejercen el liderazgo en la institución, independientemente de su sexo.

Cuarto. Una vez identificado quiénes ejercen el liderazgo en la institución, establecer y realizar acciones afirmativas para lograr la igualdad de género e incorporar a las personas que ejercen el liderazgo en el ámbito gerencial de la dependencia y/o entidad de la APF.

Objetivo estratégico 7. Impulsar la cultura de igualdad y equidad de género, y una mayor representación de las mujeres en las estructuras de decisión de los partidos políticos y las organizaciones sociales.

Línea de acción 7.2.3. Destinar recursos para fomentar la capacitación, educación y formación en derechos y participación política; los liderazgos de mujeres y en la cultura democrática.

Objetivo estratégico 7, Estrategia 7.1, Línea de acción 7.2.3 PROIGUALDAD 2008-2012

Estilos gerenciales

A fin de dejar atrás el viejo paradigma de las y los servidores públicos inmersos en organizaciones ineficientes y estructuras rígidas, con una motivación eminentemente política y con una visión muy limitada de su responsabilidad, se deberá incluir la perspectiva de género en el estilo gerencial de cada dependencia y entidad de la APF, en todos y cada uno de sus

procesos y actividades, que permitan una orientación estratégica en sus decisiones, más eficiencia en el desempeño, más innovación en el trabajo, más capacidad para motivar a su gente y más responsabilidad hacia dentro y hacia afuera de su organización. Para la inserción del enfoque de género en el estilo gerencial se proponen los siguientes pasos:

Primero. Definir cuál es el estilo gerencial que requiere cada dependencia y/o entidad de la APF, según sus funciones y atribuciones.

Segundo. Realizar programas de capacitación para desarrollar las competencias de liderazgo gerencial, destacando los temas de trabajo en equipo, negociación, orientación de resultados, visión estratégica, género, comunicación organizacional, entre otros.

Tercero. Impartir los programas de capacitación y formación a las personas que se identificaron como líderes en la dependencia y/o entidad de la APF.

Cuarto. Revisar la norma que regula los perfiles de cargos en la dependencia y/o entidad de la APF, a efecto de eliminar la discriminación por motivos de género.²⁰

Además, deberá tomarse en cuenta que el número de mujeres y hombres en los equipos de trabajo sean lo más equilibrado posible, ya que esta diversidad de perspectivas, disciplinas de conocimiento y experiencias puede aportar puntos de vista enriquecedores, así como una mejora del clima laboral.²¹

²⁰ En esta revisión debe incluirse el Servicio Profesional de Carrera, el Servicio de la Defensa Nacional y Servicio Exterior Mexicano, entre otros.

²¹ Véase conferencia “Transformando procesos internos de las instituciones: Clima laboral y comunicación incluyente” de Carmen Castro García, en el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional.

COMUNICACIÓN INCLUYENTE

Objetivo

Lograr una comunicación incluyente, al interior y exterior de la administración pública federal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.

¿Cómo incorporar la perspectiva de género en la comunicación organizacional y la comunicación social?

La pertinencia del género en la comunicación organizacional y la comunicación social

Para promover la igualdad entre mujeres y hombres en la comunicación organizacional y la comunicación social, es necesario valorar la pertinencia de incorporar la perspectiva de género. Es decir, en qué medida las acciones, normas, procedimientos incluidos en el diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos, tienen impactos diferenciados por sexo, es decir, no son neutrales, y por ello requieren la aplicación de este enfoque.²²

Tal valoración deberá realizarse con base en lo siguiente:

Análisis sobre el punto de partida. La realización de un análisis de género previo que debe identificar si la situación y posición de mujeres y de hombres, derivadas del rol de género imperante en la sociedad, presenta desequilibrios o desigualdades.

Análisis sobre el punto de llegada. La realización de un análisis sobre los posibles efectos que tiene la actuación sobre mujeres y hombres o sobre la brecha o brechas de género identificadas.

Análisis del contenido de la intervención. La realización de un análisis sobre cómo está descrito o cómo se va a realizar la actuación, con especial

²² PNUD, *Guía para la transversalización de género en el PNUD*, p. 77.

atención a la reproducción de roles a través del lenguaje (no sexista), de las imágenes (con rupturas del rol tradicional de género), de los conocimientos transmitidos (inclusivo de conocimientos de las mujeres), etcétera.

Identificación sobre si la variable sexo es relevante. Es el primer paso para la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas.

Una intervención de género es pertinente cuando afecta:

- ✓ De manera directa o indirecta a mujeres y hombres, aumentando o manteniendo las brechas de género.
- ✓ Se imponen estereotipos y roles de género a mujeres y hombres en la sociedad.

Analizar la pertinencia es visibilizar la necesidad de tener en cuenta el enfoque de género en el trabajo que se está desarrollando. Es un criterio más de la evaluación en sus diferentes fases. Un proyecto, programa, medida o intervención es pertinente al género, si al analizarlo —antes o al finalizar—, se pueden identificar efectos, impactos o resultados, tanto positivos como negativos para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Cuando se detecta la pertinencia, dicha afectación puede ser:

- ✓ Positiva, porque contribuirá a equilibrar o acortar las desigualdades existentes entre mujeres y hombres en ese terreno de intervención que se propone. En este caso, no habrá que modificar el proyecto, actuación, etc.
- ✓ Negativa en la igualdad entre mujeres y hombres porque aumentan las desigualdades. En esta situación se deberá replantear el trabajo.
- ✓ Perpetuadora de la desigualdad porque no compensa las desigualdades y contribuye a mantenerlas. En este caso deberá replantearse el trabajo.²³

Al respecto, las unidades y/o áreas equivalentes de comunicación social de las dependencias y/o entidades de la APF, deberán promover la incorporación de la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género verificando la pertinencia de género en cada una de las acciones de la comunicación social en lo siguiente:

²³ Instituto Andaluz de la Mujer, *Guía para identificar la pertinencia de género*, p. 27-31.

- a) Programas de comunicación social.
- b) Política de comunicación social.
- c) Acuerdos en los que se establezcan los lineamientos de la comunicación social.
- d) Contratos y convenios nacionales e internacionales en materia de radio, televisión, cinematografía y comunicación social.
- e) Producción televisiva de programas informativos acerca de las actividades del gobierno federal.
- f) Acciones con los medios de información, nacionales y extranjeros, en materia de comunicación social.
- g) Bases para la orientación, planeación, autorización, coordinación y supervisión, entre otras.
- h) Sensibilización y capacitación incluyente.

Eliminar el lenguaje discriminatorio contra las mujeres, tanto de la legislación como de las políticas públicas de los planes nacionales.

Recomendación del Comité de Expertas del Mecanismo de seguimiento de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, Convención de Belém do Pará.

El uso del lenguaje sexista, ¿cómo nos afecta?

Las personas nos comunicamos a través del lenguaje, medio por el cual reflejamos la realidad y transmitimos valores que pueden cambiar, perpetuar y condicionar el pensamiento, comportamiento y desarrollo de una institución. Con base en este precepto si lo que comunicamos de forma escrita, verbal o visual está basado en estereotipos o prejuicios, estaremos contribuyendo a arraigarlos en las relaciones cotidianas de las instituciones.

¿Qué acciones se deben realizar?

- ✓ Compromiso político en favor de un uso no sexista, no discriminatorio y no androcéntrico del lenguaje, en cualquiera de sus manifestaciones:
 - a) Escrito
 - b) Oral
 - c) Visual

- ✓ Garantizar el uso de un lenguaje no sexista en todos los documentos e informes elaborados en las dependencias y/o entidades de la APF, tanto los de alcance y difusión interna como externa.
- ✓ Incluir la utilización del lenguaje no sexista como requisito a cumplir por las entidades públicas o privadas con las que labore la APF.
- ✓ Facilitar formación práctica sobre uso no sexista del lenguaje al personal que labora en la APF.
- ✓ Incluir gráficos de acuerdo con los valores y principios de igualdad donde se incluyan a mujeres y hombres que representen la diversidad de edades, grupos étnicos, discapacidad, etc., así como la convivencia en igualdad.
- ✓ Cuidando que el género gramatical masculino no sea utilizado con valor universal o genérico. Por ejemplo, hablando de “la humanidad” en vez de “los hombres” cuando nos referimos a la totalidad de mujeres y hombres.
- ✓ Cuidando no restar importancia o valor, a través del lenguaje, a las características y/o comportamientos atribuidos tradicionalmente a las mujeres. Por ejemplo, evitando expresiones que denigren a la mujer.
- ✓ Cuidando no ocultar o invisibilizar a las mujeres en el uso del lenguaje. Por ejemplo, evitando expresiones como “la historia del hombre”.
- ✓ Evitando utilizar metáforas o expresiones hechas denigrantes o discriminatorias, aun cuando formen parte de la costumbre y el uso popular.
- ✓ Eliminando expresiones e imágenes sexistas.
- ✓ Utilizando ejemplificaciones sobre diferentes papeles y características de mujeres y hombres no convencionales.
- ✓ Utilizando ejemplos que permitan dar valor por igual a lo que tradicionalmente hacen las mujeres y los hombres.
- ✓ Procurando utilizar un número igualitario de personajes femeninos y masculinos.
- ✓ Mostrando una realidad cambiante hacia modelos igualitarios basados en la corresponsabilidad doméstica y social.

¿Cuál es el riesgo a evitar?

- ✓ Que todo el esfuerzo se diluya en el discurso de lo políticamente correcto.
- ✓ Que las técnicas utilizadas para evitar el uso sexista dificulten la propia comunicación. Por ejemplo, utilizando de forma excesiva la doble forma gramatical os/as.

Objetivo estratégico 1. Transformar la cultura y los procesos de gestión de las organizaciones públicas en favor de la igualdad y equidad de género.

Línea de acción 1.2.1. Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos y políticas de Comunicación Social de toda la APF, y en la regulación de los medios de comunicación.

Línea de acción 1.2.2. Promover que las prácticas y la comunicación social de las dependencias públicas, así como los medios de comunicación electrónicos e impresos, eliminen estereotipos sexistas y discriminatorios e incorporen un lenguaje incluyente.

Objetivo estratégico 1, Estrategia 1.2 Línea de acción 1.2.1 del PROIGUALDAD

¿Cómo fomentamos la igualdad entre mujeres y hombres mediante el lenguaje no sexista?

Es necesario establecer lineamientos específicos en la normatividad interna de las unidades de comunicación social y/o equivalentes, en las dependencias y/o entidades de la APF para eliminar el uso de cualquier tipo de publicidad impresa o electrónica, en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes estereotipadas.

Al respecto, se deberá evitar en cualquier tipo de publicidad lo siguiente:

La *sobregeneralización*. Esta forma de sexismo se presenta cuando lo femenino queda subsumido y diluido en lo masculino, hasta su completa invisibilidad. Se toma a lo masculino como representante de la humanidad, o de la ciudadanía o, para el caso que nos ocupa, del conjunto de hombres y mujeres a quienes se destina el mensaje; es decir, tanto las imágenes como el texto son, en muchas ocasiones, solamente en masculino. Esta forma de sexismo se puede encontrar en diferentes anuncios o campañas de instituciones gubernamentales que pretenden motivar a la ciudadanía a participar en algún acto público, o encaminados a la toma de conciencia sobre alguna problemática, o a utilizar algún servicio público. Por lo regular, son formas veladas de discriminación. Por ejemplo, las instituciones ofertan puestos de trabajo, pero la información se expresa únicamente en masculino, o cuando se promueve una actividad deportiva el lenguaje suele ser exclusivamente masculino.²⁴

²⁴ Véase la conferencia "Sexismo lingüístico en las instituciones: Claves para su erradicación" de Olga Bustos Romero, en el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional. México, 2009.

La *sobreespecificación*. Se sobreespecifica cuando se presenta como específico de un género, habitualmente del femenino, algo que es una necesidad, actitud o interés humano, es decir, de mujeres y hombres. O también cuando un hecho, realidad, problema, aspiración, se convierte en asunto de mujeres que son relevantes para ambos sexos; o cuando se trata de cuestiones clave para el bien común, es decir, para toda la sociedad, como es el de la equidad.²⁵

La *estereotipación*. Este formato de sexismo reproduce una imagen pública de mujeres y hombres que se relaciona con viejos arquetipos o clichés, en ocasiones en claro desfase con la realidad actual, pero que continúan vivos en el imaginario social y que no contribuyen a favorecer la pluralidad de opciones individuales. Por ejemplo, la lectura, que se relaciona con la adquisición de conocimiento y que, según los estereotipos de género, es un campo reservado a los hombres.²⁶

Objetivo estratégico 2. Garantizar la igualdad jurídica, los derechos humanos de las mujeres y la no discriminación, en el marco del estado de derecho.

Línea de acción 2.1.5. Impulsar campañas en favor de la igualdad y la equidad entre mujeres y hombres, así como estimular la participación de los medios de comunicación en acciones en contra de las prácticas, mensajes y símbolos sexistas y discriminatorios.

Objetivo estratégico 2, estrategia 2.1, línea de acción 2.1.5 del PROIGUALDAD 2008-2012

¿Cómo elaborar un manual de identidad institucional con un lenguaje no sexista?

Con objeto de eliminar la discriminación en el lenguaje, las dependencias y/o entidades de la APF elaborarán un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social; el cual deberá dividirse en dos ejes:

- a) Comunicación organizacional y
- b) Lenguaje visual

²⁵ Ídem.

²⁶ Ídem.

El manual deberá de tomar en cuenta, al menos, los siguientes contenidos:

- a) Objetivo general
- b) Objetivos específicos
- c) Alcances y limitaciones
- d) Lineamientos
- e) Criterios generales
- f) Características de la imagen gráfica
- g) Lineamientos para anuncios en radio, televisión y prensa
- h) Definición de uso fotográfico
- i) Usos y aplicaciones en:
 - Carteles
 - Folletos
 - Portadas para CD y VHS
 - Portadas y contenidos de publicaciones
 - Fondos y podios
 - Internet e intranet
 - Presentaciones en PPT
 - Espectaculares
 - Pendones
 - Mantas
 - Marquesinas
 - Vehículos
 - Artículos promocionales

En el marco del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, se realizarán los acuerdos necesarios para elaborar el manual y una vez concluido, se deberá de difundir y aplicar en las dependencias y/o entidades de la APF.

Importancia de difundir el PCI

El área de comunicación social o su equivalente en las dependencias y/o entidades de la APF, deberá establecer prácticas y acciones positivas permanentes en los medios de comunicación que se encuentren al alcance, a fin de dar a conocer los factores, objetivos, estrategias y líneas de acción del PCI. Para ello se sugieren las siguientes acciones:

Primera. Elaborar una campaña de difusión interna para el personal que labora en las dependencias y/o entidades de la APF.

Segunda. Realizar la campaña en medios impresos, página web, u otros, en la dependencia y/o entidad de la APF.

Tercera. Producir material didáctico, dípticos, trípticos, carteles, entre otros, del PCI.

Cuarta. Levantar una encuesta sobre la difusión realizada.

Sensibilización y capacitación

Con la finalidad de incorporar un lenguaje incluyente en la comunicación institucional que elimine las prácticas sexistas y discriminatorias, tanto en los procesos de comunicación interna como externa, en el proceso de cambio de cultura institucional, la dirección de recursos humanos, los institutos de capacitación o las áreas administrativas encargadas de la capacitación de las dependencias y entidades de la APF, deberán realizar las siguientes actividades:

Primera. Incorporar los temas de perspectiva de género y el lenguaje no sexista en los programas técnico-administrativos de capacitación y actualización de su personal.

Segunda. Impartir la sensibilización, capacitación y actualización para el personal que labora en la dependencia/entidad con cursos sobre la perspectiva de género y la comunicación organizacional incluyente, para el aprovechamiento óptimo de los trabajos que se desarrollan.

Tercera. Impartir a mandos medios y superiores la sensibilización y la capacitación con carácter obligatorio sobre la perspectiva de género, el lenguaje no sexista y la comunicación organizacional incluyente.

Cuarta. Sensibilizar y capacitar a las y los servidores encargados de la atención al público y de la comunicación social sobre perspectiva de género, lenguaje no sexista y comunicación organizacional incluyente, para visualizar la presencia de las mujeres en el discurso de las instituciones, así como para erradicar situaciones de discriminación de género en documentos oficiales.²⁷

²⁷ *Ídem.*

SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo

Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.

¿Cómo incorporar la perspectiva de género en los mecanismos de selección de personal?

En el sistema de selección de personal, basado en la evaluación de currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, se deberá eliminar cualquier criterio de selección que considere el sexo de la persona o cualquier otro discriminante en todo nivel o cargo.

En las diferentes dependencias y/o entidades de la APF, el proceso de selección de personal se regula con base en los criterios del servicio profesional de carrera.²⁸ Para asegurar la inclusión del enfoque de género, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Que los comités de selección se encuentren balanceados en género.
- b) Implementar el crecimiento acelerado de las mujeres calificadas hasta alcanzar el 50/50 de representación entre hombres y mujeres, adoptando medidas especiales vinculantes para seleccionar mayor personal femenino, a corto, mediano y largo plazo, hasta que se alcance la meta de 50/50 de representación entre mujeres y hombres.²⁹

²⁸ Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal, Servicio Exterior Mexicano, Servicio de la Defensa Nacional y/o cualquier servicio equivalente.

²⁹ Véase la conferencia, "Experiencias de Cultura Institucional en el marco de la Organización de las Naciones Unidas", de Soknan Han Jung, PNUD, en el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional. México, 2009.

- c) Detectar en el reclutamiento a las mujeres talentosas para promover su capacitación y procesos de promoción.³⁰

Objetivo estratégico 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la conciliación de la vida laboral y familiar en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Línea de acción 1.4.1. Impulsar la adopción de medidas especiales que aseguren la igualdad de oportunidades y la no discriminación en los procesos de selección, contratación y promoción de las y los servidores públicos.

Objetivo estratégico 1, estrategia 1.4, línea de acción 1.4.1 del PROIGUALDAD 2008-2012

En los procesos de selección de personal, es necesario promover y establecer acciones afirmativas en:

Convocatorias

Si la dependencia o entidad de la APF tiene una política activa de mejoramiento del balance de género en áreas en las que uno u otro sexo está más representados en las bases de la convocatoria se deben establecer los siguientes puntos:

Primero. Explicitar que el cargo puede ser desempeñado por personas de ambos sexos.

Segundo. Emplear en los anuncios de vacantes u ofertas de trabajo frases o expresiones en lenguaje no sexista y libre de cualquier tipo de expresión discriminatoria, que animen a las mujeres o a los hombres, según el caso, a postularse como candidatas/os para ocupar los puestos de trabajo ofertados.

Tercero. Utilizar en los anuncios o publicaciones de la convocatoria, formas y medios de difusión que garanticen el conocimiento del proceso dentro y fuera de la institución, tomando en cuenta el perfil de audiencia de cada medio utilizable.

³⁰ Véase la conferencia “Experiencias de Cultura Institucional en el marco de la Organización de las Naciones Unidas”, de Soknan Han Jung.

Cuarto. Construir un banco de datos de recursos humanos que cuente con información de diferentes formaciones para fortalecer el talento, ingenio y capacidad de las personas en el proceso de reclutamiento; con diferentes formaciones que interesen a la organización, con base en la currícula y las solicitudes de empleo recibidas.

Quinto. Contar con información sobre mujeres con diferentes perfiles profesionales.

Sexto. Actuar con ética y apego a los criterios de selección definidos para el proceso durante la revisión y análisis de documentos evitando la aplicación de “criterios ocultos” y no explícitos.

Séptimo. Establecer políticas o acciones afirmativas orientadas a cerrar la brecha entre mujeres y hombres en el acceso a las vacantes existentes.

Oferta de trabajo

- a) Cuidar, mediante un lenguaje no sexista, que la oferta de cargos de trabajo y su descripción no discrimine a las mujeres.
- b) Invitar a las mujeres a presentarse a concurso en cargos en los que son minoría y difundir las ventajas o posibilidades de contratar mujeres para los mismos.
- c) Dar a conocer las ofertas de trabajo a través de canales que lleguen por igual a las personas de ambos sexos.
- d) Revisar el formato de las ofertas públicas de empleo para eliminar la discriminación sexista.³¹
- e) Revisar las pruebas que se utilizan en el proceso de selección (eliminar las pruebas que sean innecesarias y que incorporen un sesgo “masculino”, otorgar valores diferenciados a las pruebas, evitar las pruebas eliminatorias salvo que sean imprescindibles, revisar los modelos de competencias utilizados en determinadas pruebas, etc.).³²
- f) Establecer un sistema de selección ciego.³³

³¹ Véase la conferencia “La gestión de personas en el marco de las políticas de igualdad: Ejes básicos para su diseño e implantación”, de Esther Sánchez, en el Primer Seminario Internacional de Cultura Institucional, México, 2009.

³² *Ídem.*

³³ *Ídem.*

- g) Formar un equipo de evaluadores y evaluadoras, integrado por personas con varios perfiles y que participen de manera diferenciada en las diversas etapas del proceso.³⁴

Selección

- a) Impulsar medidas de reciprocidad de modo que, a igual mérito y capacidad, la persona acceda al puesto o a la promoción cuyo sexo está subrepresentado.
- b) Cuidar, a través de la negociación, los sistemas de contratación, evitando la feminización de diversas formas precarias de contratación o de subcontratación.
- c) Formar y sensibilizar a las personas responsables de la selección de personal, para evitar posibles discriminaciones durante el proceso de selección.

Recomendación general Número 23 del Comité de Expertas de la CEDAW. 16 Período de Sesiones, 197. Vida Política y Pública.

Los Estados Parte deben idear y ejecutar medidas temporales especiales para garantizar la igualdad de representación de las mujeres en todas las esferas que abarcan los artículos 7 y 8: "Tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra las mujeres en la vida política y pública del país y promover la igualdad de condiciones con respecto a los hombres en el ejercicio de estos derechos".

Proceso de análisis, descripción y valoración de cargos

En el proceso de entrevista, las diferentes dependencias y/o entidades de la APF deberán realizar lo siguiente:

Primero. Seleccionar al personal con experiencia suficiente para asegurar el conocimiento preciso y real de la descripción y responsabilidades de cada cargo, a fin de asegurar que haya hombres y mujeres en la selección de personas a entrevistar para el análisis de cada cargo; especialmente si los cargos tradicionalmente tipificados como masculinos o femeninos, con el fin de lograr una mayor representatividad de las características y competencias en la descripción.

Segundo. Evitar que en la denominación de cargos sean definidos basándose en formas tradicionales que vinculan el cargo a personal de un solo sexo.

³⁴ *Ídem.*

Tercero. Prevenir que en el levantamiento y análisis de la información, se eliminen los prejuicios basados en los estereotipos de género, procurando obtener la información de la forma más objetiva posible, sin que interfiera el sexo de la persona que ocupa el cargo.

Cuarto. Tomar en cuenta que, en la redacción de las descripciones de cargos, no se deben generalizar las ocupaciones, ya que la existencia de segregación de las ocupaciones por sexo resulta excesivo en el mercado de trabajo (ocupaciones identificadas como propias de hombres o de mujeres).

Quinto. Contar con manuales de procedimientos de reclutamiento de personal que incorporen criterios de igualdad, libres de juicios de valor y de sesgos sexistas y que establezcan como mínimo:

- a) Mecanismos de selección de personal objetivos, basados en entrevistas estructuradas y no abiertas.
- b) Apego estricto al catálogo de cargos.
- c) Prohibición explícita de exámenes de no gravidez.

Sexto. Establecer catálogos de cargos con criterios de igualdad entre mujeres y hombres, que incorporen lenguaje incluyente.

Requisitos del cargo

Identificar todos los requisitos necesarios para su buen desempeño, bajo los siguientes pasos:

Primero. Evitar la expresión o presentación de requisitos que, implícita e injustificadamente, favorezcan a uno de los sexos, discriminando al otro, para ocupar el cargo.

Segundo. Reforzar el mensaje de que el cargo puede ser ocupado por una mujer o por un hombre, cuidando el lenguaje que se utiliza.

Tercero. Impedir, en la revisión de la descripción del cargo, que se produzcan subjetividades derivadas de prejuicios (edad, experiencia, actitudes o conducta personal), o de los estereotipos de género, por asociaciones entre la descripción y las personas que desempeñan el cargo.

Elaboración de perfiles de cargos para candidatos y candidatas

Se deberá actualizar la descripción del cargo, bajo el siguiente esquema:

Primero. Analizar y razonar qué documentos se utilizan en la descripción del cargo, para evitar que se le asigne sexo a la ocupación y/o se generen discriminaciones por establecer requisitos para la persona y relacionarlos estrictamente con el desempeño del cargo.

Segundo. Evitar el uso del lenguaje que asigne a un determinado sexo como la persona potencial ocupante del cargo.

Tercero. Evitar establecer requisitos que favorezcan sólo a uno de los dos sexos.

Cuarto. Incorporar méritos, competencias, conocimientos y habilidades que correspondan a ambos sexos, de acuerdo con las características del trabajo y del cargo.

Quinto. Contar con un catálogo o perfil de cargos que contenga la descripción para actividad a realizar, libre de juicios de valor, sesgos sexistas y discriminatorios.

Definición de criterios y puntajes para la selección del personal

Se deberá cuidar qué aspectos se incluyen entre las características personales y la forma de expresión de los mismos, para evitar subjetividades en la valoración de las personas aspirantes.

En cuanto a los puntajes de valoración, habrá de vigilarse que se ajusten al nivel de importancia real que cada aspecto/criterio establecido tiene para el buen desempeño del cargo. Evitar sobrevaloraciones o subvaloraciones basadas en percepciones culturales y no en la realidad del cargo.

Comité de selección de personal

Es necesario constituir el Comité de selección de personal con las siguientes características:

Primero. Establecer que el comité de selección esté conformado, en lo posible, por personal de ambos sexos, para contribuir a un análisis más equilibrado de las personas aspirantes y disminuir apreciaciones subjetivas por razones de género.

Segundo. Constituir que la selección de personal sea transparente.

Tercero. Incorporar el principio de igualdad en el proceso de selección de personal.

Entrevistas

Para llevar a cabo las entrevistas de selección de personal, se debe tomar en cuenta:

Primero. Asegurar que no exista ningún sesgo negativo para las candidatas o candidatos a ocupar un puesto, debido a esquemas discriminatorios de género o de cualquier otra índole (edad, estado civil, raza, etcétera).

Segundo. Establecer entrevistas objetivas y no discriminatorias, tomando en cuenta lo siguiente:

- Adecuar los guiones de entrevistas para utilizarse con personas de ambos sexos.
- Asegurar que las preguntas que se realicen se relacionen únicamente con los requerimientos del trabajo y que permitan conocer no sólo las actividades realizadas anteriormente, sino también las capacidades desarrolladas en experiencias laborales anteriores y en la vida cotidiana.

NOTA: Es importante buscar el currículum oculto de candidatos y candidatas que, con frecuencia, no se explicita en los documentos presentados.

En la realización de pruebas técnicas y psicométricas para medir o evaluar conocimientos, aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad, se debe asegurar que éstas no sobrevaloren habilidades y aptitudes identificadas socialmente como propias de uno u otro sexo.

Tercero. Interpretar las preguntas de los test y pruebas técnicas o profesionales, teniendo en cuenta la influencia de los factores culturales que puedan producir un comportamiento o reacción diferente entre hombres y mujeres.

Cuarto. Considerar que la tabla o escala que se utiliza para valorar las pruebas psicométricas debe ajustarse a las particularidades de uno y otro sexo.

Selección y contratación de personal

Aun cuando todas las personas están influidas por factores culturales que condicionan una u otra decisión en la búsqueda efectiva de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el acceso al empleo, se deben definir políticas específicas que ayuden a superar las barreras culturales de género, mediante los siguientes pasos:

Primero. Procurar que, en la presentación de candidaturas a los cargos a ocupar, siempre se incluyan mujeres, según sus méritos y capacidades.

Segundo. Fomentar, mediante la creación de políticas, la contratación de mujeres u hombres en cargos y categorías ocupacionales en los que están subrepresentadas/os o no existen.

Tercero. Establecer normas como en igualdad de condiciones, se contratará preferentemente a una mujer o un hombre, según el sexo que esté subrepresentado.

Cuarto. Establecer programas de capacitación para promover la movilidad del personal, femenino o masculino, hacia determinadas áreas que estén mayoritariamente pobladas por mujeres y hombres.

Quinto. Establecer cuotas mínimas temporales para la selección y contratación de mujeres u hombres, que reúnan los requisitos de idoneidad para ocupar cargos con fuertes sesgos masculinos o femeninos.

Sexto. Definir un porcentaje de contratación o ingreso de mujeres a la plantilla de personal, que sea mayor o igual al porcentaje establecido por la institución en las convocatorias durante el último año.

SALARIOS Y PRESTACIONES

Objetivo

Contar con una APF donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.

Criterios para la incorporación de la perspectiva de género en salarios y prestaciones

Las desigualdades salariales por razones de género se deben a diferentes motivos, entre los que cabe citar los siguientes:

- Nivel de escolaridad y el ámbito de estudio
- Experiencia profesional en el ámbito laboral
- Antigüedad en el puesto ocupado
- Número de horas de trabajo
- Rama de la actividad
- Estereotipos y prejuicios relacionados con el desempeño en el trabajo que se le asignan a las mujeres
- Métodos tradicionales de evaluación de los empleos, considerados en función de las exigencias de los empleos masculinos
- Menor poder de negociación de las mujeres, quienes suelen estar menos afiliadas a sindicatos y ocupan de manera desproporcionada empleos precarios

Al respecto, la necesidad de establecer salarios y prestaciones equitativos que promuevan criterios de transparencia e igualdad en la APF, es una de las tareas pendientes para lograr la igualdad entre mujeres y hombres en el empleo público, motivo por el cual se deberán considerar los siguientes criterios:

Primero. Realizar un diagnóstico que permita conocer la posición de mujeres y hombres en la institución, de conformidad con el puesto, salario y prestaciones que perciben.

Segundo. Analizar la estructura salarial de la institución para identificar las diferencias por puesto, salario, prestaciones y sexo de las personas que laboran en la institución.

Tercero. Establecer acciones afirmativas para lograr una reestructuración de los niveles salariales que consideren: estructura, funciones y prestaciones en igualdad de oportunidades.

Cuarto. Otorgar prestaciones a mujeres y hombres con perspectiva de género, de conformidad con los lineamientos que establezca la institución.

Quinto. Cerrar la brecha de ingresos entre mujeres y hombres de conformidad con el diagnóstico realizado, tomando en cuenta que a igual cargo y diferente sexo, igual remuneración.

Estímulos y prestaciones

Los estímulos y prestaciones en especie o en efectivo que otorga la institución, en la mayoría de los casos son iguales tanto para mujeres y hombres, destacando entre otras las siguientes prestaciones:

- Los periodos festivos remunerados: vacaciones, días feriados, por enfermedad, pausas y comidas.
- Los sistemas de jubilación y de previsión colectiva (por ejemplo, enfermedad o invalidez).
- Los complementos extrasalariales en mandos medios y/o superiores: pago de seguro de gastos médicos mayores, subsidios de educación, préstamos a tipos de interés reducido, teléfono celular, etcétera.
- Estímulos en días conmemorativos como el “día de las madres”, el “día del padre”, entre otros.

Sin embargo, en algunos de los casos existen diferencias para otorgar estímulos y prestaciones por cargo y/o función, en este sentido se deberá de realizar lo siguiente:

Primero. Realizar un diagnóstico y/o estudio comparativo de los estímulos y prestaciones que se otorgan por cargo y/o puesto, así como por sexo.

Segundo. Analizar las diferencias por cargo y/o puesto y por sexo de los estímulos y prestaciones que recibe el personal, de acuerdo con el diagnóstico o estudio comparativo.

Tercero. Revisar los documentos jurídicos administrativos que aplican al Poder Ejecutivo que regulen el otorgamiento de estímulos y prestaciones que no incluyan la perspectiva de género y contengan un lenguaje discriminatorio.

Cuarto. Incorporar la perspectiva de género en la norma que establece la aplicación de estímulos y prestaciones, a efecto de otorgar estímulos y prestaciones en igualdad entre mujeres y hombres, por puesto y/o cargo en los siguientes documentos:

- Manual de sueldos y prestaciones para las y los servidores públicos de mando de la APF;
- Norma para el otorgamiento y estímulo por productividad eficiencia y calidad en el desempeño a las y los servidores públicos de las dependencias y entidades de la APF;
- Manual de percepciones de las y los servidores públicos de las dependencias y entidades de la APF, entre otros.

Quinto. Otorgar los estímulos y prestaciones en igualdad de condiciones por puesto y/o sexo.

Sexto. Contar con procedimientos y lineamientos objetivos para la evaluación del desempeño, que sirvan como base para la asignación de compensaciones e incentivos económicos.

Salarios y prestaciones equitativos y no discriminatorios

La principal ventaja del logro de la igualdad salarial es la consagración en la práctica del derecho a la igualdad de las mujeres, que ven reconocidas sus competencias y valoradas sus funciones. Es un principio de dignidad y reconocimiento, no sólo simbólico, sino también material mediante el ajuste de su remuneración.

Entre las líneas de acción que deberán realizar las dependencias y/o entidades de la APF, se encuentran las siguientes:

Primero. Realizar un diagnóstico comparativo de la situación de las mujeres y hombres en cuanto a los salarios y prestaciones en el último año.

Segundo. Analizar y detectar la situación de los salarios y prestaciones de mujeres y hombres en el diagnóstico realizado, a efecto de eliminar la brecha de salarios desiguales y prestaciones inequitativas.

Tercero. Realizar acciones afirmativas y/o establecer mecanismos específicos para lograr igual salario e igual prestación, independientemente del sexo de las personas que laboran en la APF para reforzar medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.

El Comité de Expertas de la CEDAW recomienda la creación de mecanismos de aplicación y fomenten los esfuerzos de las partes en los convenios colectivos pertinentes para lograr la aplicación del principio de igual remuneración por trabajo de igual valor.

Recomendación General Número 13, 8° Periodo de Sesiones, 1989, ONU.

Espacios para la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos

Con la finalidad de ayudar a simplificar las actividades de las y los servidores públicos, se deberán de realizar las siguientes acciones:

Primero. Crear espacios de guarderías infantiles para descendientes, tanto de mujeres como de hombres.

Segundo. En caso de no crear espacios para guarderías, realizar los convenios y/o acuerdos necesarios de colaboración con instituciones públicas y/o privadas para otorgar servicios especializados de guardería al personal que labora en la institución.

Objetivo estratégico 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la conciliación de la vida laboral y familiar en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Línea de acción 1.4.5. Hacer efectivo el acceso a guarderías infantiles para las y los trabajadores, en todos los centros de trabajo del sector público.

Objetivo 1, Estrategia 1.4, línea de acción 1.4.5 del PROIGUALDAD 2008-2012.

PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Objetivo

Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APF.

Acciones para la promoción vertical y horizontal equitativa

Las estructuras horizontales³⁵ facilitan en mayor medida la creación de sinergias en las instituciones y que las personas sean más valoradas por lo que aportan que por lo que representan.

Entre las medidas para lograr una promoción vertical y horizontal equitativa se encuentran las siguientes:

Primero. Realizar un diagnóstico de la plantilla de personal para evaluar los indicadores de promoción vertical y horizontal.

Segundo. Medir en el diagnóstico los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

Tercero. Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, que garanticen la no discriminación sexual, o de cualquier otro tipo, en el acceso a todos los cargos, incluyendo los de mayor complejidad jerárquica o funcional.

³⁵ Ver la conferencia “Transformando procesos internos de las instituciones: en el clima laboral y en la comunicación incluyente” de Carmen Castro García, en el Seminario Internacional de Cultura Institucional, México 2009.

Cuarto. Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, con el principio de que, en igualdad de circunstancias, se otorgue preferencia a las personas del sexo subrepresentado.

Quinto. Existencia de cuotas mínimas de ocupación para personas del sexo subrepresentado (no menores a 25 por ciento), en los cargos o categorías de mayor nivel de complejidad jerárquico o funcional.

Sexto. Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica (vertical) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo), igual o tendiente a cero.

Séptimo. Razonar qué mecanismos se utilizan para fomentar la participación de mujeres en los cursos de capacitación, como estrategia de ascenso.

Octavo. Revisar los mecanismos y criterios utilizados para fomentar la promoción y el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad dentro de la dependencia.

Estructuras organizacionales para la promoción vertical y horizontal equitativa

Es necesario fomentar estructuras organizacionales flexibles y competitivas que permitan una movilidad equitativa sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros, como las siguientes:

Vertical o trayectorias de especialidad, que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad.

Horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan a través de sus respectivos perfiles. En este caso, las y los servidores públicos de carrera que ocupen cargos de carrera equiparable podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos.³⁶

³⁶ Artículo 39 de La Ley de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. 2006.

Objetivo 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la corresponsabilidad de la vida laboral, familiar y personal en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Línea de acción 1.4.3. Establecer procesos transparentes y de igualdad de género en la promoción de ascensos a los cargos de toma de decisión.

Objetivo estratégico 1, Estrategia 1.4, línea de acción 1.4.3 del PROIGUALDAD 2008-2012.

Descripción no discriminatoria de los cargos

Para fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los cargos, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

Primero. Identificar aquellas descripciones por puesto en donde la redacción de los cargos sea discriminatoria para mujeres u hombres.

Segundo. Analizar si en las descripciones de los cargos son discriminadas las mujeres, tanto en la redacción como en la práctica de las funciones y atribuciones del puesto.

Tercero. Modificar las descripciones del puesto donde se establezca discriminación contra las mujeres en la redacción y en la práctica y que fomente la movilidad tanto horizontal como vertical en la APF.

Cuarto. Detectar la posición en donde se encuentran laborando las mujeres y hombres en las estructuras de la APF para realizar una evaluación de las posiciones de mujeres y hombres en las áreas “suaves” y en las áreas “duras” de trabajo.

Quinto. Lograr la igualdad entre mujeres y hombres en las posiciones de trabajo, una vez realizado el diagnóstico de la posición de las mujeres y los hombres en los cargos de la APF de las áreas “suaves” y en las áreas “duras”.

Sexto. Incorporar la perspectiva de género en las políticas, normas y procedimientos para el ascenso de las personas que laboran en las dependencias y entidades de la APF.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Objetivo

Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.

¿Cómo incorporar la perspectiva de género en la capacitación y formación profesional?

La incorporación de la perspectiva de género en la capacitación y formación profesional facilita la identificación de situaciones de desigualdad entre mujeres y hombres. Para ello, habremos de tomar en cuenta:

- La consideración de la igualdad de género como uno de los objetivos de mejora profesional del personal de la institución.
- Las acciones formativas se han de diseñar en función del objetivo que pretendan alcanzar incorporando la dimensión de igualdad.
- Adaptación de la organización de las actividades formativas a las necesidades y características de las mujeres y/o hombres a quienes se dirijan.
- Previsión de la necesidad de facilitar medidas de apoyo a la conciliación para favorecer la participación en las acciones formativas.
- Preparación de módulos sobre igualdad de género que puedan ser incluidos en otras acciones formativas no específicas sobre igualdad.
- Preparación de módulos sobre la integración del enfoque de género que puedan ser incluidos en acciones formativas especializadas dirigidas al personal.
- Diseño de cursos con un contenido en lenguaje incluyente y usando imágenes, símbolos y títulos atractivos que favorezcan la asistencia de todo tipo de personal.
- Acordar con las entidades formativas existentes en la institución la inclusión de contenidos de igualdad de oportunidades en las diferentes especialidades formativas.

- Colaborar con las organizaciones sindicales para incluir la igualdad de oportunidades en todas las acciones formativas dirigidas al personal de la dependencia y/o entidad.
- La selección de docentes ha de tener en cuenta la experiencia y el conocimiento especializado en materia de igualdad y perspectiva de género, para que incorporen esta perspectiva en su planteamiento didáctico.
- Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir la eficacia de la formación impartida y su contribución al objetivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Diseñar una estructura de profesionales en género, la cual incluya la multiplicación de agentes en conocimientos sobre igualdad y perspectiva de género, llamados así por el grado de conocimientos en género, divididos en las siguientes categorías:

Agentes de igualdad de género. Funciones asociadas a profesionales con formación universitaria, cuya misión es diseñar, aplicar y evaluar políticas de igualdad; asesorar en la puesta en marcha de proyectos, programas o planes para la integración de la perspectiva de género en instituciones, empresas y organizaciones varias; así como dirigir, gestionar, coordinar, dinamizar y evaluar planes, programas y proyectos de acción positiva en los diferentes escenarios profesionales.

Promotores de igualdad. Profesionales con formación no universitaria. Centran sus funciones en las áreas de animación, sensibilización y atención directa a las usuarias y usuarios.

Trabajador de género básico. Se describe a las y los trabajadores en género como personas que desempeñan un trabajo profesional remunerado y que están en contacto con gente (directa e indirectamente), trabajan en la educación de adultos o en trabajo social; su trabajo tiene un enfoque de género.

De ello se deduce que estas personas poseen competencias educativas en un sentido amplio (profesores/as, asesores/as, formadores/as, psicoterapeutas, etc.).

Trabajador de género avanzado. Cualquier profesión que haga referencia a la definición general de trabajador/a en género básico. El término “avanzado” hace referencia al hecho que se requieren conocimientos, aptitudes y competencias bien definidas en el campo del género y del mainstreaming de género.

Las y los trabajadores en género avanzados deben ser capaces de desempeñar como mínimo una de las siguientes funciones o roles: facilitador/a o formador/a (dinámicas de grupo), maestro/a o profesor/a (transferencia de conocimientos), desarrollador/a de conceptos y de programas (planificación), jefe/a de proyectos (coordinación, aplicación), Investigador/a (análisis), consultor/a y asesor/a (función de asesoramiento)³⁷.

¿Cómo comprobar la integración de la perspectiva de género en la capacitación y formación?

- ✓ Participación de mujeres y hombres en las acciones formativas.
- ✓ Participación de mujeres y hombres en los equipos docentes.
- ✓ Incidencia de los servicios de apoyo a la conciliación en la participación de mujeres y hombres en las acciones formativas.
- ✓ Incidencia de la atención realizada en la mejora de la autonomía personal de mujeres y hombres.
- ✓ Base de datos o registro informático de los contenidos formativos impartidos, de los equipos docentes, de los materiales y herramientas facilitadas y de las evaluaciones de quienes han participado desagregada, por sexo.

Acciones para definir el plan de capacitación y formación anual con una perspectiva de género

- ✓ Adecuar los horarios de los cursos a las necesidades de las y los trabajadores y favorecer su celebración durante el horario de trabajo.
- ✓ Incluir cursos sobre la integración del enfoque de género en la formación específica solicitada como necesidad en cada área.
- ✓ Incluir módulo de sensibilización en igualdad de género en todas las acciones formativas.
- ✓ Capacitación en género al equipo de capacitadores y formadores en género para que integren este enfoque en materiales didácticos y programas formativos, ejemplos, contenidos y recursos didácticos.
- ✓ Creación de una base de datos informática con los programas, contenidos, materiales y referencias bibliográficas de cada acción formativa realizada que contribuya a la igualdad.
- ✓ Máxima difusión entre el personal de la institución de todas las acciones formativas previstas y de los plazos para solicitarlas.

³⁷ Ver Conferencia *La experiencia de profesionalización de trabajadores en género en la Unión Europea: El Proyecto GemtrEx*, Francisco Abril, México, 2009

- ✓ Preparación de formularios y cuestionario de evaluación diferenciados por sexo dirigidos a participantes y profesorado.
- ✓ Difusión de ofertas de formación que favorezca la movilidad a un cargo de mayor complejidad para mujeres y hombres.
- ✓ Existencia y difusión de capacitación y sensibilización en género y no discriminación a todas las personas empleadas de acuerdo con los objetivos y prioridades de la política de igualdad en la institución.

Mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional con perspectiva de género

Una de las líneas de acción del PCI se centra en la creación de mecanismos para la detección de necesidades de capacitación, conocida como DNC, y formación profesional con perspectiva de género con criterios de igualdad entre mujeres y hombres.

Tales mecanismos sirven para estructurar y desarrollar planes y programas de capacitación y formación que fortalezcan los conocimientos, habilidades y actitudes de las y los trabajadores en materia de responsabilidad, trato igualitario y no discriminación.

Objetivo 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la conciliación de la vida laboral y familiar en las instituciones de la Administración Pública Federal.

Estrategia 1.4. Concertar lineamientos normativos con las instituciones integrantes del Sistema Nacional para la Igualdad de Mujeres y Hombres, para incorporar en las instituciones públicas federales políticas de capacitación, formación en género y cumplimiento de la legislación en la materia, de las y los funcionarios públicos en todos los niveles de mando.

Objetivo estratégico 1, estrategia 1.4 del PROIGUALDAD 2008-2012

Con base en lo anterior, se requiere:

Primero. Desagregar por sexo y puesto la interpretación del DNC.

Segundo. Definir metas anuales para la sensibilización en género y la promoción de valores de igualdad en la cultura organizacional.

Tercero. Definir metas anuales para la capacitación relacionada con

la operación de programas que incorporen la perspectiva de género en la dependencia.

Cuarto. Establecer presupuestos para el diseño, desarrollo y operación de cursos de capacitación y formación profesional.

- a) Desarrollar estrategias de sensibilización y procesos de formación más especializados y relacionados con las funciones de la transversalidad;
- b) Realizar diagnósticos para detectar necesidades para personas con discapacidad y búsqueda de estrategias para atenderlas;
- c) Generar un catálogo de programas de capacitación y formación profesional que responda a las necesidades de las diversas funciones laborales de mujeres y hombres.

Quinto. Establecer la diferencia de los promedios de actividades de formación tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor, igual o tendientes a cero o nulo.

Acceso a la capacitación y formación profesional con criterios de igualdad

Para garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y acceso equitativo a todo tipo de oportunidades en las dependencias y entidades de la APF, se requiere las siguientes acciones:

Primero. Ampliar las alternativas de desarrollo de mujeres y hombres en la vida laboral de cada institución.

Segundo. Conjuntar diversos actores (academia, centros de estudios de la mujer, centros de estudio en administración pública y liderazgo), para desarrollar currículos educativos que contemplen competencias básicas, objetivos concretos, contenidos adecuados, criterios metodológicos y de evaluación en género que respondan a las necesidades de capacitación y profesionalización.

Tercero. Elaborar y promover programas de capacitación y formación profesional considerando diseños didácticos adecuados que tomen en cuenta los contextos del público objetivo, horarios flexibles e incentivos para que las mujeres y hombres atiendan sus responsabilidades personales y familiares.

Cuarto. Garantizar que todo el personal tenga acceso a los medios donde se publica o se informa sobre las oportunidades de capacitación y que exista una difusión general y obligatoria de las oportunidades de capacitación a través de los medios de comunicación interna accesibles a todo el personal.

Capacitación en todos los niveles jerárquicos

Uno de los medios para institucionalizar el principio de igualdad en las dependencias y/o entidades de la APF y promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas, es la capacitación y formación profesional con base en las siguientes directrices:

- a) Fomentar la mayor participación del público masculino en los programas de capacitación en materia de igualdad entre mujeres y hombres y con cobertura en todos los niveles jerárquicos a través de estrategias que expliciten los beneficios a nivel individual y organizacional;
- b) Ofrecer las habilidades que permitan a mujeres y hombres desempeñar cargos y funciones no tradicionales para su sexo para revertir la segregación ocupacional;
- c) Promover la oferta de capacitación, presencial y a distancia, por medios impresos o electrónicos, según la necesidad y el contexto;
- d) Incorporar a través del Sistema Profesional de Carrera cursos relacionados con temáticas de género que impulsen la eficiencia y eficacia de la gestión pública;
- e) Implementar normas técnicas de competencia laboral para profesionalizar funciones relacionadas con la institucionalización del principio de igualdad en los programas y servicios que se brindan en la administración pública.

Las instituciones públicas requieren de personal capacitado y apto para el desempeño público, por lo que deberá intensificarse la profesionalización y la evaluación de la contribución de los servicios públicos, ligando sus resultados a los de la institución. Incrementar la efectividad de las instituciones.

Segundo objetivo del Programa Especial de Mejora de la Gestión de la Administración Pública Federal, 2008-2012.

CORRESPONSABILIDAD ENTRE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL

Objetivo

Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APF.

Políticas institucionales para la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional

El bienestar de las personas se relaciona directamente con la calidad de su vida laboral, supeditado principalmente al empleo al que pueden acceder y a su permanencia en él. Actualmente, las exigencias y los requisitos de desempeño profesional que se imponen a las y los servidores públicos de la APF, impiden una adecuada vida familiar y se convierten en factor de desigualdad para las mujeres. Para identificar si en una dependencia/entidad existe compatibilidad entre las responsabilidades familiares y laborales del personal, que permitan mejorar sus condiciones laborales y promover una nueva corresponsabilidad entre la vida familiar y laboral de mujeres y hombres, se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Su institución dispone de alguno de los siguientes mecanismos para la corresponsabilidad entre la vida familiar y laboral: guardería de empresa, subvenciones económicas para guardería, servicio para el cuidado de personas dependientes, campamento de verano para hijos/as, jornadas reducidas, flexibilidad de horarios, jornada coincidente con el horario escolar, teletrabajo, trabajo compartido, otros?
- ✓ ¿En qué instrumentos normativos internos de su institución está establecida la existencia y cumplimiento de los mecanismos de conciliación mencionados anteriormente?
- ✓ ¿Quiénes utilizan más estas medidas, las mujeres o los hombres?
- ✓ ¿Cuáles considera que son las razones?

- ✓ ¿Se establecen políticas diferenciadas en función del tipo de familia al que se pretende beneficiar?
- ✓ ¿Se han articulado mecanismos de flexibilidad en el tiempo de trabajo que se traduzcan en facilidades en materia de conciliación?
- ✓ ¿Qué mecanismos de flexibilidad en la jornada se utilizan en su institución?
- ✓ ¿Se realiza una planificación dinámica de las medidas de conciliación?³⁸

¿Cómo asegurar la equidad y flexibilidad entre las actividades familiares y laborales?

El desafío de las instituciones para que puedan generar políticas de conciliación con enfoque de género es grande.

En la actualidad, las políticas y programas que se han dirigido a las mujeres trabajadoras, se han originado bajo el supuesto de que son ellas las responsables del cuidado de las y los hijos. Por ello, resulta necesario que las instituciones implanten acciones dirigidas a hombres y mujeres con una visión de corresponsabilidad entre lo privado y lo público.

Frente a la necesidad de combinar el trabajo remunerado con las responsabilidades familiares, es importante que se establezcan metas y acciones para favorecer el establecimiento de una política institucional corresponsable, tales como:

- ✓ Que las instituciones públicas federales coadyuven a garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de las y los servidores públicos.
- ✓ Garantizar el derecho de mujeres y hombres a tener un trabajo remunerado sin tener por ello que renunciar a una vida familiar.
- ✓ Respeto al horario de trabajo establecido.
- ✓ Existencia de esquemas y/o mecanismos para otorgar horas-permiso para atender deberes derivados de la maternidad o paternidad.
- ✓ Derecho igualitario a padres y madres en el cuidado de hijas e hijos.
- ✓ Disponibilidad de servicios de cuidado para madres y padres.
- ✓ Apoyo a madres y padres solos.

³⁸ Véase conferencia de Esther Sánchez, La gestión de personas en el marco de las políticas públicas de Igualdad: Ejes básicos para su diseño e implantación, Primer Seminario de Cultura Institucional, México. 2009.

Requerimientos para favorecer el establecimiento de una política institucional corresponsable

La dependencia y/o entidad debe promover una visión de las responsabilidades familiares como un tema de interés estratégico para compatibilizar el trabajo y la vida familiar, porque no sólo beneficia al conjunto de las y los trabajadores, sino a la misma institución, por ello debe iniciar con las acciones siguientes:

- ✓ Establecer un compromiso institucional.
- ✓ Valorar la importancia institucional y social del balance entre la esfera pública y la esfera privada.
- ✓ Sensibilizar en materia de igualdad de género.
- ✓ Considerar la corresponsabilidad tanto de mujeres como de hombres en el cuidado de hijas e hijos.
- ✓ Analizar y armonizar el marco normativo incorporando las políticas de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.

Para que la institución tenga una ruta de trabajo que guíe las acciones de corresponsabilidad, se sugieren las siguientes fases:

Diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico, es necesario plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres?
2. ¿Se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales?
3. ¿La normatividad interna de la institución contempla derechos relativos al cuidado familiar en igualdad de condiciones para las y los trabajadores?
4. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la institución para vincular el trabajo y la vida familiar en igualdad de condiciones para hombres y mujeres?
5. ¿Se respeta el permiso o licencia por maternidad?
6. ¿Qué prestaciones le otorga su institución?
 - Guardería
 - Servicio médico
 - Licencia por maternidad
 - Licencia por paternidad
 - Sala de lactancia

7. ¿Se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales?
8. ¿Se considera negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales?
9. ¿Sólo se autoriza a mujeres atender asuntos familiares?
10. ¿El horario de trabajo establecido en el centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres?
11. ¿En la institución se promueve una política de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal?

Diseño de una política institucional

Instrumentos

- ✓ Acciones afirmativas: Medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres.
- ✓ Acciones estratégicas: Adopción y difusión amplia de políticas, programas y acciones que la institución desarrolla para propiciar la conciliación entre el cumplimiento de las responsabilidades familiares y laborales: reorganización del tiempo de trabajo, prestaciones, permisos, licencias, capacitación, etcétera.

En el diseño y aplicación de las acciones afirmativas habrá que considerar aquellas que contribuyan a subsanar las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico; dentro de ellas es de especial interés favorecer la participación de los padres en el cuidado de las hijas e hijos con medidas como las siguientes:

Primero. Realizar el esquema de licencia de paternidad para la participación masculina en el cuidado y educación de las y los hijos desde su nacimiento.

Segunda. Instrumentar campañas de difusión y promoción de la importancia de los cuidados paternos durante la educación de las y los hijos.

Tercero. Otorgar los permisos necesarios a los hombres que tengan hijas o hijos para asistir a las convocatorias escolares.

Objetivo estratégico 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la conciliación de la vida laboral y familiar en las instituciones de la APF. Línea de acción 1.4.6. Crear la licencia de paternidad como lineamiento de las políticas laborales en la Administración Pública Federal.

Objetivo Estratégico 1, estrategia 1.4, línea de acción 1.4.6. del PROIGUALDAD

Cuarto. Elaborar un esquema de política flexible³⁹ de armado de horario laboral, tanto para hombres como para mujeres, la cual debe contener los siguientes aspectos:

- a) Que se cumpla con las horas laborales por semana en el menor número de días.
- b) Permitir adelantar o atrasar las horas de entrada o de salida.
- c) Combinar las jornadas laborales en la organización y en el hogar sin afectar el salario, las prestaciones y el trabajo.
- d) Facilitar el cambio de adscripción a filiales de la organización más cercana al hogar de la y el trabajador.⁴⁰
- e) Respetar el horario de trabajo.
- f) Existencia de mecanismos especiales de atención para las y los trabajadores que deban proveer cuidados familiares a adultos mayores o enfermos.
- g) Facilitación de servicios de guardería para descendientes tanto para hombres como para mujeres.

Quinto. Incorporar en la normatividad interna la política flexible de horario laboral, tanto para hombres como para mujeres en todos los niveles.

Sexto. Capacitar a todo el personal sobre la existencia y observancia de la política flexible de horario laboral.

Séptimo. Evitar citar a reuniones fuera del horario de trabajo.

³⁹ Ver conferencia "La gestión de personas en el marco de las políticas públicas de Igualdad: Ejes básicos para su diseño e implantación", de Esther Sánchez, en el Primer Seminario de Cultura Institucional, México 2009.

⁴⁰ Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2008, que establece los requisitos de certificación para las prácticas de igualdad laboral entre mujeres y hombres de la Secretaría del Trabajo.

Objetivo estratégico 5. Fortalecer las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades y reducir la desigualdad de género

Línea de acción. Crear medidas de corresponsabilidad de las instituciones y arreglos familiares para enfrentar en condiciones de equidad la economía del cuidado, en especial para la atención de las personas de la tercera edad, con discapacidad y enfermos crónicos.

Objetivo estratégico 5 del PROIGUALDAD 2008-2012.

Octavo. Desarrollar esquemas para otorgar horas-permiso para atender deberes de maternidad o paternidad, siendo estas las siguientes:

- a) Contar con normas, políticas y lineamientos con perspectiva de género y que contemplen las responsabilidades familiares
- b) Divulgación de prácticas de lactancia y alimentación complementaria adecuadas

Noveno. Establecer mecanismos especiales de atención para las y los trabajadores que deban proveer cuidados familiares a adultos mayores o enfermos.

Compromiso institucional en favor de la corresponsabilidad

Asegurar que las y los servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional en favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos, prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales, estableciendo un mecanismo de observancia.

Adoptar medidas de corresponsabilidad para la vida familiar y laboral, que se apliquen por igual a las mujeres y a los hombres, teniendo presente que al compartir las responsabilidades familiares de manera equitativa y superando estereotipos de género se crean condiciones propicias para la participación política de la mujer en toda su diversidad.

X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Ecuador, 2007.

HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Objetivo

Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APF.

Requerimientos básicos para la atención del hostigamiento y acoso sexual

El acoso y hostigamiento sexual es una de las problemáticas laborales que debe afrontar cada dependencia y/o entidad de la APF, que desvirtúa y complica un ambiente laboral sano entre mujeres y hombres. Este problema puede reconocerse y atenderse a través de:

- ✓ Un pronunciamiento de el/la titular de la institución, oficial mayor u homólogo, en el cual se estipula que la dependencia/entidad está comprometida con la preservación de un ambiente de trabajo sano y libre de hostigamiento y acoso sexual, la investigación de todas las quejas y de tomar medidas disciplinarias incluso el despido en caso necesario.
- ✓ La sensibilización y convicción de todas las personas a cargo de las áreas administrativas en las dependencias y entidades de la APF, que el hostigamiento y acoso sexual en cualquiera de sus formas es inaceptable.
- ✓ Nombramiento de un comité colegiado integrado por las áreas estratégicas de la institución. Este comité nombrado por parte de la/el titular de la dependencia o entidad, oficial mayor u homólogo o su representante, realizará acciones de prevención, asesoramiento y atención de las quejas por hostigamiento y acoso sexual. El comité es la primera instancia cercana y directa que tendrán las y los servidores públicos dentro de los centros laborales para externar su queja y recibir orientación para solucionar los casos de hostigamiento y acoso sexual.
- ✓ Publicación impresa de un folleto o vínculo en la página web de la dependencia/entidad que incluye el pronunciamiento mencionado en el punto 1, de la/el titular de la dependencia/entidad, oficial ma-

por u homólogo, con un número de teléfono, dirección de correo electrónico y/o los nombres de las personas facultadas para atender e investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual.

- ✓ Campañas de difusión permanentes respecto a qué es y cómo prevenir el hostigamiento y acoso sexual. El comité es el encargado de llevar a cabo los programas de sensibilización, así como la difusión de los procedimientos de queja que la institución formule.
- ✓ Generar un mecanismo de protección durante y después del procedimiento que preserve a las víctimas por hostigamiento y acoso sexual de represalias por haber presentado una queja, demanda o denuncia.

Establecimiento de un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual garantizando su confidencialidad

Primero. Identificar la definición de hostigamiento sexual establecida en la normatividad vigente en el país.

Segundo. Elaborar, en coordinación con el INMUJERES, un procedimiento de actuación intrainstitucional para presentar quejas por hostigamiento y acoso sexual al interior de la institución.

Tercero. Implementar programas de capacitación y formación profesional para reconocer las diferencias entre acoso y hostigamiento sexual, la prevención, orientación y atención dirigidos a todos los niveles de la organización.

Cuarto. Diseñar los mecanismos para presentar las quejas por hostigamiento y acoso sexual ante las instancias competentes, garantizando la confidencialidad de la persona quejosa, estableciendo plazos para la resolución y notificación.

Quinto. Proporcionar orientación jurídica, laboral y psicológica a favor de las víctimas de hostigamiento y acoso sexual.

Sexto. Establecer que los mecanismos para presentar quejas por hostigamiento y acoso sexual sólo podrán ser a través de procedimientos formales.

Séptimo. Diseñar las rutas críticas para atender situaciones de hostigamiento y acoso sexual, asegurando la confidencialidad de la persona denunciante y garantizando que no será objeto de represalias por presentar la queja.

Octavo. Promover y establecer la cultura de la denuncia a través de instrumentos de difusión.

Creación de una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y acoso sexual

Primero. Implementar el modelo de procedimiento propuesto por el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y el Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las mujeres que tiene que ser adaptado y discutido en cada dependencia y entidad de la APF, tomando en cuenta su normatividad, procesos y procedimientos, misión y cultura laboral específica.

Segundo. Instrumentar con base en el procedimiento para la presentación de quejas en materia de hostigamiento y acoso sexual, los mecanismos que faciliten la denuncia y la resolución del conflicto.

Tercero. Establecer dentro de las dependencias y entidades de la APF, la creación de una instancia colegiada que lleve a cabo los procedimientos basados en el protocolo para la resolución de las quejas.

Consideraciones para establecer una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual

Primero. Asignar recursos humanos, materiales y financieros para la creación de una instancia al interior de cada una de las dependencias y entidades de la APF que brinde atención, orientación y asesoría sobre el hostigamiento y acoso sexual.

Segundo. Asignar funciones y atribuciones a la instancia que brindará atención, orientación y asesoría sobre el hostigamiento y acoso sexual.

Tercero. Delimitar el marco jurídico y normativo en el que actuará la instancia establecida en las dependencias y entidades de la APF con respecto a la atención, orientación y asesoría sobre el hostigamiento y acoso sexual.

Objetivo estratégico 2. Garantizar la igualdad jurídica, los derechos humanos de las mujeres y la no discriminación, en el marco del estado de derecho

Línea de acción 2.1.4. Establecer mecanismos para atender las denuncias de las mujeres en casos de hostigamiento sexual en el ámbito laboral y sancionar cualquier acto que implique hostigamiento laboral por razones de edad, discapacidad, estado conyugal y embarazo.

Objetivo estratégico 2, estrategia 2.1, línea de acción 2.1.4 del PROIGUALDAD 2008-2012

Marco normativo institucional para regular la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual

Primero. Crear e instrumentar el marco normativo que defina la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual, tales como: el reglamento interior, códigos de ética y de conducta.

Segundo. Impulsar reformas legislativas en materia de prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.

Tercero. Revisar el marco jurídico administrativo de las dependencias y/o entidades de la APF a efecto de establecer los mecanismos para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.

Procedimiento para la atención de casos

Primero. Señalar los mecanismos que permitan a las víctimas presentar su queja sin coacción o represalia alguna.

Segundo. Fortalecer y ampliar los servicios de denuncia gubernamentales en las dependencias y/ entidades de la APF a los cuales puede acudir la persona denunciante en caso de hostigamiento y acoso sexual.

Objetivo estratégico 1. Establecer normas que aseguren la igualdad de trato, acciones afirmativas y la conciliación de la vida laboral y familiar en las instituciones de la administración Pública Federal.

Línea de acción. Establecer un código de conducta para eliminar el hostigamiento sexual, formalizar lineamientos y procedimientos claros y transparentes de denuncia y sanción en el servicio público.

Objetivo estratégico 1, estrategia 1.4, línea de acción 1.4.4 del PROIGUALDAD 2008-2012.

Tercero. Establecer normas de carácter disciplinario que permitan dar atención a las personas que presenten una queja.

Difusión de campañas en los medios de comunicación sobre prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual

Primero. Realizar campañas de sensibilización en el personal para promover una cultura de denuncia del hostigamiento y acoso sexual.

Segundo. Diseñar materiales de difusión para prevenir, atender y orientar sobre el hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral.⁴¹

Se requiere establecer los mecanismos de difusión para prevenir, atender y sancionar actos de hostigamiento y acoso sexual en los centros de trabajo a través de medios impresos y electrónicos en órganos internos y externos de comunicación.

Objetivo estratégico 6. Potenciar la agencia económica de las mujeres en favor de mayores oportunidades para su bienestar y desarrollo.

Línea de acción. Promover entre los empleadores y trabajadores el respeto a los derechos humanos de las mujeres y combatir el sexismo y el hostigamiento sexual en los centros de trabajo, mediante campañas y mecanismos de difusión.

Objetivo estratégico 6, Estrategia 6.1, Línea de acción 6.1.4, del PROIGUALDAD 2008-2012

Propiciar un ambiente laboral seguro y sano

La dependencia y/o entidad debe facilitar un clima de trabajo seguro y sano y evitar ambientes hostiles o abusivos. Como acción preventiva, deberá mantener un control permanente que le permita erradicar los rasgos que caracterizan un ambiente propicio para el hostigamiento y acoso sexual, tales como:

- a) La frecuencia de las conductas discriminatorias y su severidad.

⁴¹ Ver la conferencia "La violencia laboral en México" de Marta Laura Carranza Aguayo, en el Seminario Internacional de Cultura Institucional, México, 2009.

- b) Si dichas conductas son físicamente amenazantes o humillantes.
- c) Si son una expresión meramente ofensiva.
- d) Si irracionalmente interfiere con la capacidad de trabajo de las y los empleados.
- e) El efecto sobre el bienestar psicológico puede ser tomado en consideración, pero no es un factor único requerido.
- f) La discriminación puede existir en el lugar de trabajo, sin importar el efecto del nivel de daño psicológico que en algún caso especial pueda causar a un empleado o empleada. Lo reprochable del comportamiento del acosador no se altera, por el hecho de que exista algún trabajador con capacidad especial para resistirlo.
- g) Lo expresado se aplica al hostigamiento y acoso sexual en otros ámbitos y circunstancias, donde la víctima puede ser sexualmente

Para efectos del hostigamiento o el acoso sexual, los tres órdenes de gobierno deberán:

- Reivindicar la dignidad de las mujeres en todos los ámbitos de la vida;
- Establecer mecanismos que favorezcan su erradicación en escuelas y centros laborales privados o públicos, mediante acuerdos y convenios con instituciones escolares, empresas y sindicatos.
- Crear procedimientos administrativos claros y precisos en las escuelas y los centros laborales, para sancionar estos ilícitos e inhibir su comisión.
- En ningún caso se hará público el nombre de la víctima para evitar algún tipo de sobrevictimización o que sea boletinada o presionada para abandonar la escuela o trabajo.
- Para los efectos de la fracción anterior, deberán sumarse las quejas anteriores que sean sobre el mismo hostigador o acosador, guardando públicamente el anonimato de la o las quejas.
- Proporcionar atención psicológica y legal, especializada y gratuita a quien sea víctima de hostigamiento o acoso sexual.
- Implementar sanciones administrativas para los superiores jerárquicos del hostigador o acosador cuando sean omisos en recibir y/ o dar curso a una queja.

Artículo 15 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. 2007.

Visibilizar, en el presupuesto de cada organismo o entidad pública y en el presupuesto nacional, las partidas y rubros destinados a financiar políticas, planes, programas y acciones de intervención en violencia contra las mujeres.

Recomendación del Comité de Expertas del Mecanismo de seguimiento de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, Convención de Belém do Pará.

extorsionada por quien tiene la posibilidad de regular, administrar o disponer derechos adquiridos o en expectativa.

El uso de la perspectiva de género en la cultura institucional permite:

- Asegurar que la política responda mejor a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres dentro de sus instituciones.
- Permite la implementación de nuevas estructuras institucionales y organizacionales, y sobre todo de una nueva filosofía y de redimensionar los valores organizacionales con criterios de igualdad y no discriminación.
- Permite contar con espacios públicos que promuevan y apoyen la igualdad de género, sin discriminaciones de ningún tipo ni de ninguna persona, a fin de visibilizar la concepción humanista de la APF.
- Ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad hacia las mujeres.
- Pone de manifiesto situaciones de inequidad entre mujeres y hombres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional de las instituciones, transformándolos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos para que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía.

Tercera parte

Directrices técnicas y operativas
para la ejecución del Programa
de Cultura Institucional

¿QUÉ TENEMOS QUE CONSIDERAR PARA LA EJECUCIÓN DEL PCI?

Actores y funciones

En la estructura de la APF, los actores principales para la operatividad del PCI son:

El Instituto Nacional de las Mujeres

- ✓ Tiene como funciones definir, en conjunto con la SFP, la política y la programación para mejorar la cultura institucional de las dependencias y entidades de la APF al año 2012, según lo establecido en el PND 2007-2012 y el PROIGUALDAD 2008-2012.
- ✓ Aprobar, dar seguimiento y validar anualmente el programa de trabajo, en cumplimiento al PCI, de cada institución.

La Secretaría de la Función Pública

- ✓ Tiene como función definir, en conjunto con el INMUJERES, la política y los objetivos a alcanzar para mejorar la cultura institucional de las dependencias y entidades de la APF al año 2012, según lo establece el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Las dependencias y entidades de la APF

- ✓ Son responsables de organizar, coordinar y ejecutar el PCI a su interior y las acciones en materia de igualdad entre mujeres y hombres y no discriminación, derivadas de disposiciones normativas o por iniciativa de la propia institución.

Principios rectores

El INMUJERES y la SFP promoverán la transparencia, no discriminación e igualdad de género como elementos predominantes de la gestión pública.

Los tres principios orientadores que deben regir el funcionamiento de programas intersectoriales como el PCI son:

- ✓ *Gradualidad.* Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, con el fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.
- ✓ *Flexibilidad.* Supone, por un lado, identificar la experiencia y capacidad institucional instalada y, por otro, la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos de toda la APF.
- ✓ *Coordinación de esfuerzos.* Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

Resulta claro que, para generar una cultura institucional, es necesaria la aplicación de estos principios, pues mediante ellos se identifican los recursos y fortalezas con que cada institución cuenta para hacer funcionar los programas intersectoriales.

Operatividad

Para la ejecución del PCI, cada dependencia y/o entidad de la APF tomará en cuenta lo siguiente:

Primero. La SFP y el INMUJERES darán a conocer anualmente los lineamientos y acciones vinculadas con el Programa.

Segundo. La o el titular de cada institución designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.

Tercero. La o el responsable de cada institución constituirá redes de trabajo integradas por personal de las unidades administrativas dedicadas a instrumentar las acciones contenidas en el PCI.

Cuarto. La o el responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el PCI, y considerará los requerimientos que, en materia de recursos humanos, financieros y materiales, se deban incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio.

Por ello, se recomienda que este rol lo desempeñe el o la Oficial Mayor o su equivalente en las entidades.

Quinto. La o el titular de la institución informará periódicamente al INMUJERES y a la SFP, los avances y resultados de las acciones comprometidas.

En otro sentido, existen diversas consideraciones para implementar el PCI y para transformar las instituciones públicas mexicanas en espacios laborales con rostro humano, más justos e igualitarios, logrando una mejor y mayor productividad, eficacia y eficiencia entre las y los servidores públicos.

Etapas del proceso de cambio

Para implementar el cambio, las instituciones deben realizar un autoanálisis y reflexionar sobre:

1. Su condición presente.

- ¿Qué está pasando en la institución?
- ¿Cuál es, actualmente, el problema o pérdida de oportunidad?
- ¿Quién decidió que este cambio tiene que darse?
- ¿Cuál es su nivel de influencia en la institución?
- ¿Cuál es la posición de los agentes clave en este esfuerzo de cambio?
- ¿Qué rol van a jugar?
- ¿Qué pasos (acciones) se necesitan para implantar el cambio?
- ¿Cuáles son las fechas para implantar cada paso?
- ¿Qué factores ayudan al cambio? (fuerzas a favor)
- ¿Qué factores entorpecen el cambio? (fuerzas en contra)
- ¿A qué personas, áreas o unidades administrativas impactará el cambio?
- ¿Cómo se va a informar al personal del cambio?
- ¿Quién va a ser el o la responsable?
- ¿Cómo se va a involucrar al personal con el cambio?¹ ¿A quiénes?
- ¿Qué decisiones podrán tomar respecto al cambio?, ¿quién va a delegar la autoridad para tomar decisiones?
- ¿Qué resistencias pueden presentarse?, ¿de quiénes?
- ¿Cuáles serán las estrategias para hacerles frente a esas resistencias y/o personas?²

¹ Instituto Nacional de las Mujeres, *Programa de Cultura Institucional*, p. 92.

² *Ídem.*

Se recomienda hacer un diagnóstico de las resistencias que puede tener el personal y la estrategia que se aplicará para minimizarlas. Un ejemplo es el siguiente:

¿Qué método se usará para mostrar a las personas cómo embonan en el cambio y se desenganchen de la “vieja manera” de trabajar?
¿Cuáles serán las recompensas formales para las personas que adopten el cambio?, ¿cuáles las informales?³

2. Su condición futura

¿Cómo se verá la institución (área o unidad administrativa) cuando se implante el cambio?⁴

Descongelamiento

Desarrollar la visión. Cada institución deberá tener una imagen clara de cómo está organizada en sus estructuras y procesos y cómo prestará sus servicios a la ciudadanía. Para ello, debe reconocer y eliminar las viejas actitudes, valores y comportamientos que obstaculizan la incorporación exitosa del PCI.

Generar la necesidad de cambiar. Se sugiere la difusión del diagnóstico, obtenido a través del cuestionario aplicado al interior de la institución, y de los costos que tiene la inequidad para la misma, para la ciudadanía y para el país, así como los beneficios que conlleva la aplicación de un programa como el PCI tanto para mujeres como para hombres.

Transición

Primero. Seleccionar el equipo que va a diseñar e implantar las acciones de cambio y determinar quién va a tomar las decisiones.

Segundo. Desarrollar las capacidades organizacionales, de equipo y personales.

Tercero. Reforzar la capacitación para desarrollar nuevas actitudes, valores y comportamientos.

³ *Ídem.*

⁴ *Ídem.*

Cuarto. Introducir incentivos como premios para las personas que encarnan y promueven los valores del PCI.

Recongelamiento

Primero. Estabilizar el cambio mediante medidas normativas, culturales y de estructura organizativa y culminar con legislación y ejecución.

Segundo. Vencer y convencer las resistencias haciendo un análisis de promotores y oponentes para el recongelamiento.

Tercero. Asignar recursos para interiorizar los cambios en toda la estructura formal hasta que la institución los reconozca como un hecho cotidiano.

Directrices técnicas y operativas para la ejecución del PCI.

- ✓ Elaboración de diagnóstico.
- ✓ Detección de áreas de oportunidad para focalizar los puntos críticos en los que la institución deberá de incidir gradualmente para ir erradicando las desigualdades de género y las prácticas discriminatorias.
- ✓ Definición de las estrategias y líneas de acción de cada uno de los objetivos del PCI sobre el cual se habrá de alinear el plan de acción.
- ✓ Implementar el plan de acción con metas a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Instrumentar mecanismo para el seguimiento y evaluación de las acciones propuestas en el PCI.

Realizar un mapa ruta institucional de la propuesta de cambio a seguir en la institución, considerando las etapas siguientes:

- **Descongelar.** Prepararse para el cambio, hacer perder fuerza a las viejas actitudes, valores y comportamientos, el punto de partida en esta etapa es conocer el contexto sobre el que se va a incidir con objeto de identificar oportunidades de mejora para incorporar la perspectiva de género; establecer correcciones óptimas para corregir los desequilibrios de género; contrarrestar las barreras u obstáculos del avance en igualdad, en este caso el tipo de técnica que puede utilizarse es el FODA (análisis interno de la institución: debilidades, fortalezas; al análisis externo de la institución: amenazas y oportunidades).

- **Cambiar.** Debe ser iniciada por una persona o institución con fuerza, poder e influencia, prestigio, autoridad y que asuma el papel de "agente de cambio"; se debe contar con modelo de cambio definido, fijar metas y objetivos precisos y medibles, así como definir los objetivos de intervención requeridos; las estrategias a utilizar son el desarrollo de las capacidades mediante un programa de capacitación sistemática y con la creación de equipos de trabajo; desarrollar nuevas actitudes, valores y comportamientos; contar con un plan de acción con metas a corto, mediano y largo plazo.
- **Recongelar:** estabiliza el cambio mediante medidas normativas, culturales y de estructura organizacional promoviendo siempre un sentido de responsabilidad entre las personas y unidades administrativas de la institución, reforzando los nuevos valores. En este contexto es el momento de evaluar los resultados del cambio, de reconsiderar la visión y de planear los siguientes pasos.

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO DEL PCI

El Programa de Cultura Institucional para la APF intenta contestar de manera diferente un desafío al que todas y todos los servidores públicos se han enfrentado alguna vez en su vida. Y esta pregunta precisamente es la que se hacen después de haber elaborado cuidadosamente un plan, programa o intervención en materia de política pública y no haber tenido muchas veces los resultados esperados. ¿Por qué esta estrategia de cambio no tuvo los resultados esperados? ¿Por qué esta nueva forma de trabajo encuentra tanta resistencia al interior de una u otra dependencia? ¿Por qué esta política de acceso a los servicios básicos en una comunidad rural no tuvo respuesta por parte de la ciudadanía? Y muchas veces escuchamos como respuesta lo siguiente: "... es cultural..." Entonces, pareciera ser que si la cultura ocupa un lugar tan importante para facilitar u obstaculizar las intervenciones para el desarrollo de nuestro país, habría que hacer algo para incorporarla al análisis y al proceso de formulación de políticas públicas.

Este programa es el primer intento para entender la cultura institucional y su impacto en los procesos de planificación, programación, clima organizacional y, por supuesto, en la manera en que el gobierno de México otorga bienes y servicios a la población.

Sin embargo, este programa tiene un valor intrínseco adicional, ya que es el primer Programa de Cultura Institucional que ha sido concebido y elaborado con una perspectiva de género. Así, además de cuestiones más amplias de cultura institucional, es el primero que las atiende tomando en cuenta las necesidades e intereses de género, y reconoce los obstáculos adicionales que las reglas, normas, costumbres y valores presentes en las instituciones imponen sobre las mujeres y sobre los hombres también, en el último de los casos. Estas reglas, normas, costumbres y valores impiden que las personas alcancen su pleno potencial, y en ese sentido representan un costo importante para las instituciones, sus políticas, programas y, sobre todo, en los resultados que estos programas tiene sobre la población en general. Y lo más importante, representan un costo enorme sobre la moral de trabajo de los y las servidoras públicas.

El efecto que produce el diseñar políticas públicas transversales con perspectiva de género puede acelerar el avance de las mujeres. De acuerdo con el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD), transversalizar la perspectiva de género significa transformar la manera en que opera la APF para lograr la igualdad. Para ello es necesario trabajar en dos vertientes: por un lado en realizar acciones que incidan en la construcción de una cultura institucional en cuya práctica cotidiana se observe la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y por el otro, en incorporar esta categoría de análisis en la planeación estratégica.

Al día de hoy, mucho se ha avanzado en la segunda vertiente y podemos afirmar que muchos planes, programas y proyectos han incorporado al género como categoría de análisis. Sin embargo, el progreso ha sido menor en la transformación de la cultura institucional de aquellas instituciones justamente encargadas de elaborar esas políticas públicas. Sin esta transformación, será imposible alcanzar el enorme reto de la igualdad entre mujeres y hombres. De ahí la importancia de este documento.

En este sentido, el gobierno encabezado por el Presidente de la República, el C. Felipe Calderón Hinojosa ha manifestado su compromiso por promover acciones para fomentar una vida sin violencia ni discriminación, así como una auténtica cultura de la igualdad con la implantación de políticas públicas encaminadas a defender la integridad, la dignidad y los derechos de todas las mexicanas. Es bajo esta inteligencia que se incorpora la perspectiva de género de manera transversal en cada uno de los ejes del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Antecedentes

Diagnóstico

En el año 2008 se diseñó la encuesta de cultura institucional con perspectiva de género en la APF, que permitió medir la percepción que las y los servidores públicos tienen sobre los aspectos manifiestos de la cultura institucional y de género en sus instituciones. Los resultados permiten planear y posteriormente, implantar y monitorear, los cambios que se requieren en la cultura de las instituciones públicas con el fin de disminuir significativamente la inequidad de género que priva en las instituciones públicas mexicanas. Esto hace necesario manejar una estrategia de cambio planeado.

Es importante mencionar que la información relacionada con cultura institucional y género se conformó por una batería de preguntas las cuales se clasificaron en nueve factores lo que permitió el análisis de la información sobre los siguientes temas:

- Política nacional y deberes institucionales
- Clima laboral
- Comunicación incluyente
- Selección de personal
- Salarios y prestaciones
- Promoción vertical y horizontal
- Capacitación y formación profesional
- Conciliación vida laboral, familiar y personal
- Hostigamiento y acoso sexual

Características de la encuesta

En el año 2008 se diseñó la encuesta de cultura institucional con perspectiva de género, con el objetivo de conocer la percepción del personal de las instituciones públicas sobre la situación de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y definir estrategias para fomentar y crear mayores niveles de conciencia sobre la perspectiva de género en la APF.

En este sentido, la encuesta recopiló información sobre:

- Perfil sociodemográfico de las instituciones.
- Información sobre cultura institucional y género.
- Percepciones de las mujeres y los hombres en la APF.

La información relacionada con cultura institucional y género se conformó por una batería de preguntas las cuales se clasificaron en nueve factores lo que permitió el análisis de la información sobre los siguientes temas:

Política nacional y deberes institucionales

Se refiere al marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre hombres y mujeres.

Clima laboral

Se refiere tanto a los elementos formales de la organización (tales como condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) como a los informales (cooperación entre los empleados, comunicación, etc.) y que influyen en el desempeño de los empleados y empleadas.

Comunicación incluyente

Permite medir que la comunicación y los mensajes que transmite la organización estén dirigidos a todas las personas sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.

Selección de personal

Evalúa factores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección de personal, incorporando en sus criterios de selección el principio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

Salarios y prestaciones

Se refiere al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como prestaciones sociales y económicas (servicio médico, guarderías, despensa, etcétera).

Promoción vertical y horizontal

Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

Capacitación y formación profesional

Evalúa las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo el principio de igualdad entre mujeres y hombres, así como las necesidades del personal en los temas relacionados con el desarrollo profesional.

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional

Evalúa el balance entre las esferas pública (trabajo) y privada (familia y personal), sin que necesariamente una persona prefiera una en detrimento de la otra.

Hostigamiento y acoso sexual

Evalúa la existencia de una política contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como la elaboración de programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen.

Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta proporcionan la información para identificar áreas de oportunidad que permitan planear y posteriormente implantar y monitorear las estrategias y acciones, dirigidas a integrar el género en la cultura institucional de las instituciones públicas mexicanas, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos del programa de cultura institucional.

La encuesta se aplicó en el verano de 2008 y sus resultados involucraron la participación de 258 instituciones de la APF, de las cuales 240 instituciones cumplieron el proceso de validación con una participación de 277 089 funcionarias, funcionarios y personal operativo, de los cuales 116 mil 318 son mujeres (42 por ciento) y 160 mil 771 son hombres (58 por ciento).

Perfil sociodemográfico de las instituciones

Los indicadores sociodemográficos permiten un acercamiento más preciso a las características específicas de la población encuestada.

Entre los principales indicadores sociodemográficos sobresalen:

Participación de 277 089 servidoras y servidores públicos de mandos medio y superior y personal operativo y/o de enlace, 58 por ciento hombres y 42 por ciento mujeres.

Entre los sectores con mayor participación sobresale el sector salud con 62 mil entrevistas y fuerzas armadas con casi 60 mil encuestas, Hacienda con 28 mil y Educación con 23 mil.

Los sectores donde se obtuvo una mayor participación de las mujeres fueron: ISSSTE 63.5 por ciento, IMSS 62.1 por ciento y SRE 60 por ciento.

En promedio el número de hijos e hijas es de 1.6, 27 por ciento declaran que no tienen hijos y 23.1 por ciento que tienen tres y más hijos.

De la población encuestada, 70 por ciento son jefes de familia, y de estos 7 de cada diez son mujeres. El 57 por ciento en promedio son casados, la instancia con mayor población que declararon estar casados es la SAGARPA con casi 70 por ciento, con respecto al estado civil de solteros (as) Presidencia de la República obtuvo resultados de 35.4 por ciento y de personas en unión libre SEDENA con 10 por ciento.

Indicador sobre el nivel jerárquico y situación de jefes o jefas de familia desagregados por sexo. La relación entre nivel jerárquico y situación de jefes y jefas de familia presentó una relación directa, entre mayor es el nivel jerárquico se incrementa el número de jefes o jefas de familia. Alrededor de 83 por ciento de los directores generales u homólogos declararon ser jefes de familia, mientras que el alrededor de 69 por ciento de los cargos de enlace, operativo u homólogo declaran ser jefes y jefas de familia.

La edad promedio de la población encuestada es de 38 en hombres y 39 en mujeres. El 33.4 de la población encuestada (18.61 por ciento hombres, 14.75 por ciento mujeres) se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años; 25 por ciento son menores de 30 años. La dependencia con mayor población de jóvenes es la SEDENA, ya que 45.2 por ciento declaran que tiene una edad de 30 años o menos.

Con respecto al nivel de estudios la encuesta proporcionó los siguientes datos: 36.5 por ciento de las mujeres encuestadas y 32.8 por ciento de los hombres encuestados tienen licenciatura completa, 7 por ciento de los hombres y 5.9 por ciento de las mujeres tienen maestría y 0.9 por ciento de la población encuestada reportó nivel de estudios de doctorado. El mayor número con maestría, 2 mil 969 personas, se registra en la SENER y con doctorado 253 empleados de la SEP.

El 76.6 por ciento de las mujeres y 73 por ciento de los hombres encuestados mencionó que actualmente no realizan ningún estudio. El 4.8 por ciento de los hombres y 5.8 por ciento de las mujeres dijo realizar estudios de licenciatura, y 2.6 y 2.7 por ciento, respectivamente, mencionó cursar estudios de maestría. Las dependencias que mostraron un mayor porcentaje de población que no está realizando estudios actualmente es SAGARPA (77.6 por ciento), SSP (79 por ciento), SECTUR (79.8 por ciento), SCT (81.3 por ciento) y SEMAR (81.9 por ciento).

Diagnóstico ejecutivo de la APF por factores

Política nacional y deberes institucionales

Estos indicadores hacen referencia al marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre mujeres y hombres.

Sobre el conocimiento de las leyes, esto es, la Ley General de Igualdad entre Hombres y Mujeres y Ley General de Acceso a las Mujeres sin Vida sin Violencia y del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 4 de cada 10 no los conocen. La SEDENA y la SEMAR es donde 70 por ciento de las y los entrevistados declaran que conocen las leyes y en un menor porcentaje el Programa. De los que conocen las leyes, alrededor de 60 por ciento son de sexo masculino.

Sólo tres de cada 10 manifiestan que existen áreas administrativas para tratar temas de género y más hombres (67.5 por ciento) que mujeres (35.5 por ciento) identifican la existencia de esta oficina. Con respecto a la ca-

capacitación con perspectiva de género 8 de cada 10 están interesadas/os en capacitarse en esta materia. De estos últimos, 55 por ciento son hombres y 45 por ciento mujeres.

Clima laboral

Los indicadores referentes a clima laboral se refieren a los elementos formales de la organización (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) como a los informales (cooperación entre los empleados/as, comunicación, etc.) y que influyen en el desempeño de los y las empleadas. Entre los indicadores más significativos sobresalen los siguientes:

El 60.5 por ciento de los hombres y 59.2 por ciento de las mujeres encuestadas manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que en la APF se motiva la participación equitativa del personal sin distinción de sexo en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.

El 73.5 por ciento está de acuerdo y muy de acuerdo en que en las instituciones de la APF se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción (hombres 80 por ciento y mujeres 65.8 por ciento).

El 80.2 por ciento está algo y muy de acuerdo que la dependencia donde trabaja se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.

El 59 por ciento de los hombres y el 69 por ciento de las mujeres manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que su institución existe un ambiente de respeto favorable para la igualdad entre mujeres y hombres. Las instituciones con porcentajes más altos con respecto a este reactivo son SEDENA (62.2 por ciento), CONACYT (52.3 por ciento) y SEMAR (53 por ciento).

El 19 por ciento de las mujeres y 15 por ciento de los hombres expresaron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo en que las cargas de trabajo y asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.

El 71.1 por ciento opinó que considera muy de acuerdo y algo de acuerdo en que las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico. Las diferencias en estas opiniones son mínimas entre hombres (72 por ciento) y mujeres (68 por ciento).

Los resultados muestran que 74.8 por ciento de la población encuestada considera que en su institución existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.

El 28.2 por ciento de la población considera que en su institución no se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato. Y este mismo indicador desagregado por sexo es de 35.6 por ciento para mujeres y 22.8 por ciento para hombres.

Comunicación incluyente

Los indicadores referentes a la comunicación inclusiva permiten medir que la comunicación y los mensajes que transmite la organización estén dirigidos a todas las mujeres y hombres sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.

El 16.1 por ciento opina que en su institución la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.) utiliza y promueve lenguajes sexistas. Si desagregamos la información por sexo tenemos que en mujeres 17.7 por ciento y 14.3 por ciento en los hombres.

Según resultados de la encuesta, 60.1 por ciento manifestó estar de acuerdo y muy de acuerdo que en los documentos oficiales que se emiten en la dependencia donde trabajan se utilice y promueva un lenguaje e imágenes que tomen en cuenta las necesidades de mujeres y hombres.

Respecto a las campañas públicas de la institución, 17.3 por ciento opinó que en las campañas públicas de su institución no incluyen temas relacionados con mujeres y hombres. Al comparar opiniones entre sexos 21.5 por ciento son mujeres y 14.3 por ciento hombres.

Selección de personal

Los resultados muestran que 25 por ciento de las personas encuestadas está de acuerdo y muy de acuerdo en que en su institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones. Los resultados por sexo para este indicador son 28.2 por ciento mujeres y 22.7 para hombres.

El análisis por dependencia muestra que el ISSSTE, la SEDENA y la SEMAR, son las instituciones en las que un mayor porcentaje de personas considera que los cargos de toma de decisiones son ocupados por hombres. Un caso particular es la SEMAR debido a que presenta el mayor porcentaje (42.2 por ciento).

Aunque en general los datos de la encuesta reflejan que cerca de 65 por ciento de las mujeres y hombres están de acuerdo en que en su institución se recluta y selecciona tomando en cuenta criterios de aptitudes y conocimientos, 21 por ciento del total está en desacuerdo con esto. Es interesante hacer mención que a la pregunta expresa de que si en su institución el ingreso de personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres, 64 por ciento respondió que está de acuerdo (28.8 por ciento algo de acuerdo y 35.4 por ciento muy de acuerdo), y sólo 15 por ciento está en desacuerdo. Cabe resaltar que los porcentajes en los distintos grados de aceptación de esta pregunta son muy similares si se desagregan por sexo.

El 33.5 por ciento de las mujeres y 21.9 por ciento de los hombres manifestaron que en su institución no se difunden claramente los criterios de selección de personal. Y con respecto al indicador sobre la forma de ingreso a la institución la encuesta arrojó los siguientes resultados: Por servicio profesional de carrera ingresaron 11.6 por ciento de los hombres y 9.9 por ciento de mujeres; por contratación directa, 68.4 de las mujeres y 72.3 por ciento para hombres, y finalmente por otros medios ingresaron 21.7 por ciento de los hombres y 16.2 por ciento de las mujeres.

Salarios y prestaciones

Para la igualdad de oportunidades, las funciones y actividades desempeñadas por mujeres y hombres deben corresponder de manera equitativa a salarios y prestaciones. En este sentido, el apartado sobre salarios y prestaciones refleja resultados referentes al nivel de equidad entre la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios así como otros derechos que pueden ser monetarios o en especie.

En general, la encuesta refleja que 78 por ciento del total (81.4 por ciento hombres y 74.4 por ciento mujeres) están de acuerdo en que no hay distinción entre el salario que recibe una mujer y un hombre que ocupan el mismo puesto, y sólo 10 por ciento tiene una percepción contraria (8 por ciento hombres y 12 por ciento mujeres).

Respecto al otorgamiento equitativo de las prestaciones, 80 por ciento de los encuestados consideran que en su instituto se otorgan las mismas prestaciones entre hombres y mujeres. Por sexo, 81 por ciento hombres y 77.5 por ciento mujeres respondieron en este sentido, y sólo 9.7 por ciento y 12 por ciento, respectivamente, no están de acuerdo. Por institución sobresale la SRE, cuyos porcentajes de respuestas favorables son menores, comparados con los de otras instituciones, y el porcentaje de respuestas

desfavorables también es el mayor (67 por ciento y 18.5 por ciento, respectivamente).

En cuanto a la prestación específica de permiso de paternidad, 92 por ciento de los hombres encuestados manifestó no contar con esta licencia. En general, 30 por ciento de la población encuestada considera que en su institución existe esta licencia. Por institución, la SEDENA es la que registra porcentajes más altos en las respuestas favorables (33.4 por ciento muy de acuerdo y 13.1 por ciento algo de acuerdo), así como los menores porcentajes en las respuestas negativas (5.4 por ciento algo en desacuerdo y 23.9 por ciento muy en desacuerdo).

Promoción vertical y horizontal

Los indicadores de promoción vertical y horizontal miden los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

Los datos muestran que 3 de cada 4 personas están de acuerdo en que en su institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a cargos de mandos medios y superiores, y un 13.5 por ciento no está de acuerdo. Las respuestas entre hombres y mujeres a esta pregunta fueron muy similares y la única diferencia significativa está en que un 10 por ciento más de hombres (52.3 por ciento) respondió que está muy de acuerdo en que se promueve el acceso de mujeres y hombres. A nivel de instituciones, aunque los porcentajes en cada una de las posibles respuestas son similares, destacan la SEDENA y el IMSS como las instituciones con mayores porcentajes de respuestas favorables y menores porcentajes de respuestas en el sentido de desacuerdo. Caso contrario al de la SSP y el INFONAVIT que tienen los porcentajes más bajos de respuestas positivas y los más altos en el sentido de desacuerdo.

Con respecto a si es importante el ser mujer u hombre para ascender o ser promocionado, 4 de cada 10 hombres y mujeres respondieron que están en desacuerdo, y una misma cantidad respondió lo contrario. En cuanto a hombres y mujeres, no hay distinciones marcadas en sus respectivos porcentajes en cada una de las posibles respuestas. El CONACYT destaca como la institución con un mayor porcentaje de personas en desacuerdo y un menor porcentaje de personas de acuerdo con esta pregunta. En situación opuesta está la SEMAR y el INFONAVIT.

Casi la mitad de las mujeres encuestadas considera que en sus instituciones se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia o apariencia física. En el caso de los hombres, 41 por ciento piensa de

forma similar. No obstante, poco más de 60 por ciento de las mujeres y hombres considera que en sus instituciones existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.

Es importante señalar que más de 90 por ciento de las y los encuestados están de acuerdo —ya sea muy de acuerdo (75 por ciento), o algo de acuerdo (14 por ciento)— en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a cargos de mandos medios y superiores; y sólo 4 por ciento tiene una opinión contraria en este sentido. Aunque a nivel institucional destacan el INFONAVIT y la SEMAR, donde sólo un poco más de la mitad de las y los encuestados están personalmente de acuerdo en que los ascensos se dan en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. Estas dos instituciones también tienen los porcentajes más altos de opiniones en desacuerdo.

Capacitación y formación profesional

Los indicadores están dirigidos a identificar las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo criterios de género y necesidades del personal, así como en los temas relacionados con el desarrollo profesional.

El primer hallazgo de la encuesta es el altísimo porcentaje (en promedio 36 del total de la población encuestada) de las y los servidores públicos que no se han capacitado en ningún tema en el último año.

Casi 10 por ciento más de hombres, en comparación con las mujeres, está muy de acuerdo en que en sus instituciones se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional (46.6 por ciento de los hombres y 36.2 por ciento de las mujeres). Uno de cada 4 hombres y mujeres está algo de acuerdo, y 10.7 por ciento de los hombres y 15.5 por ciento de las mujeres están muy en desacuerdo. Porcentajes muy similares a éstos se obtuvieron también en relación con que si en sus respectivas instituciones las y los encuestados perciben que se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.

La SEDENA tiene el mayor porcentaje de las y los encuestados con opiniones de acuerdo y el menor de respuestas en desacuerdo, en la publicidad de las oportunidades de capacitación y formación (84 por ciento y 7.7 por ciento, respectivamente), como en la percepción de que las políticas de formación y capacitación sin distinción por sexo (80 por ciento y 8.7 por ciento, respectivamente). En relación inversa, la SEGOB, la SRA y la SENER

tienen los porcentajes más bajos de las y los encuestados de acuerdo con que en sus instituciones se publicitan las oportunidades de formación; y en la SRA y la SSP apenas poco más de la mitad de población encuestada están de acuerdo con que en esas dependencias la políticas de formación y capacitación se establecen sin distinción para mujeres y hombres.

Las mujeres y hombres prácticamente tienen las mismas opiniones respecto a que los cursos de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo (hay variaciones de 3 puntos porcentuales). Así, 70 por ciento está de acuerdo en que estas se realizan dentro en horas laborales, y 16 por ciento está en desacuerdo. Entre las dependencias destaca la SSP, en donde 47.9 por ciento de la población encuestada está de acuerdo en que las capacitaciones se realizan en horario laboral y 37 por ciento está en desacuerdo.

Conciliación vida laboral, familiar y personal

Los indicadores miden el balance entre las esferas públicas (trabajo) y privadas (familia y personal), sin que necesariamente se prefiera una en detrimento de la otra.

El 73 por ciento de los hombres que respondieron a la encuesta afirmó que en sus instituciones se otorgan permisos considerando las necesidades de mujeres y hombres, y 15 por ciento está en desacuerdo con esta aseveración. En cuanto a sus contrapartes femeninas, los resultados fueron 68 y 21.6 por ciento, respectivamente. La SSP sobresale si se observan las respuestas a esta pregunta por instituciones. En este organismo, apenas poco más de 50 por ciento de las personas encuestadas está de acuerdo con que en su institución se dan permisos tomando en cuenta las necesidades de hombres y mujeres, y un 35.6 por ciento está en desacuerdo.

Por otra parte, 4 de cada 10 personas considera en que en sus instituciones se agendan reuniones de trabajo fuera de horario laboral, y 37 por ciento no coinciden con ello. En promedio, la diferencia en las respuestas entre mujeres y hombres es de 5 puntos porcentuales (42 por ciento de los hombres y 35.8 por ciento de las mujeres están de acuerdo; y 35 y 40 por ciento, respectivamente, en desacuerdo). En un estudio por dependencia, se tiene que la SSP, Presidencia y la SEMAR, son las instituciones en donde más personas encuestadas consideran que se agendan reuniones fuera de horas de trabajo (en el caso de la SEMAR esto es aún más notorio).

En donde prácticamente no hay distinción en las respuestas de hombres y mujeres es en la pregunta sobre si en sus instituciones se respeta el permiso de maternidad. Así, tenemos que 8 de cada 10 personas

encuestadas está de acuerdo con que en su lugar de trabajo se otorgan esta clase de permisos y sólo 5 por ciento tiene una percepción contraria. A nivel institucional las tasas de respuestas son similares también, aunque en el caso de la SSP el número de personas en desacuerdo (casi un 10 por ciento) con que en su instituto se respeta el permiso de maternidad es el más alejado de la media. En cuanto a la reincorporación laboral de las mujeres después del permiso de maternidad, 73 por ciento de las mujeres encuestadas está de acuerdo en que su institución les facilita su vuelta al trabajo, y 11.5 por ciento está en desacuerdo (en el caso de los hombres los porcentajes son 77 por ciento y 6.6 por ciento, respectivamente).

Al igual que en el reactivo anterior, 8 de cada 10 personas encuestadas opinaron que su institución debe promover políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y sólo 5 por ciento tiene una percepción contraria (en esta pregunta tampoco hay una clara distinción entre las respuestas de hombres y mujeres).

Hostigamiento y acoso sexual

Es muy importante señalar que se detectaron 25 mil 728 casos de acoso sexual. Este número por sí mismo amerita dar extrema atención al asunto.

Un 15 por ciento del total de las mujeres encuestadas reportó haber sido víctima de hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo; por parte de los hombres, sólo un 5.2 por ciento contestó en un sentido similar. En un análisis por dependencia, en número absolutos la SEP, el IMSS, el ISSSTE y la SEMAR presentan un mayor número de casos considerando ambos sexos, aunque en números relativos, Presidencia, el CJEF, la SEP, la SS, el ISSSTE, la SENER y la SRE tienen los mayores porcentajes de personas que reportan haber sido víctimas de hostigamiento o acoso sexual, todos ellos entre 11 y 14.6 por ciento.

De las 25 mil 728 personas que reportaron haber sido víctimas de hostigamiento sexual, sólo 7 796 denunciaron su caso ante las autoridades y mecanismos competentes, de las cuales 3 mil 65 fueron hombres y 4 mil 731 mujeres; y sólo 34 por ciento de las personas de que declararon haber denunciado su caso, quedaron conformes con la respuesta dada por su institución. No obstante, 50 por ciento de los hombres encuestados están de acuerdo en que en su institución existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento o acoso sexual. Sus contrapartes femeninas, 32 por ciento también están de acuerdo. No obstante, el porcentaje de mujeres que no está de acuerdo es casi 10 puntos porcentuales mayor, comparado

con las mujeres que sí lo están. Es decir, 4 de cada 10 mujeres no está de acuerdo en que en su institución existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento o acoso sexual.

Cerca de 25 por ciento de las mujeres y hombres consideran estar de acuerdo en que su institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres (53.5 por ciento está en desacuerdo); y 8 de cada 10 personas encuestadas están de acuerdo en que consideran necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual, y sólo 5 por ciento del total están en desacuerdo.

ACRÓNIMOS

APF	Administración Pública Federal
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PCI	Programa de Cultura Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
PNI	Política Nacional de Igualdad
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
CJEF	Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

GLOSARIO

Acoso sexual

Es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.¹

Androcentrismo

Término que proviene del término Andros (hombre) y que define lo masculino como medida de todas las cosas y representación global de la humanidad. Ocultando otras realidades, entre ellas, la de las mujeres.²

Comunicación incluyente

Refiere a la comunicación emitida por los medios masivos de difusión, mediante el lenguaje hablado, escrito o visual, libre de códigos y significados sexistas que discriminen y atenten contra la libertad y dignidad de las mujeres.

La comunicación incluyente es clave para la transformación del imaginario colectivo y para la eliminación de prácticas de invisibilidad, violencia y discriminación hacia las mujeres. Los medios masivos constituyen una de las instancias más importantes en la difusión de información, ya sea a través de medios impresos (periódicos, revistas, libros, folletos, circulares, oficios, boletines, etc.), o electrónicos (televisión, radio, videos, cine, internet y videojuegos). En cualquiera de sus formas, la comunicación, y especialmente la publicidad, ha mantenido un esquema que se caracteriza por usar un lenguaje sexista, que reproduce los roles y estereotipos de género y abusa de imágenes sexualizadas de las mujeres³.

Equidad de género

Concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, incluyendo aquellos socialmente valorados, oportunidades y recompensas, con la finalidad de lograr la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.⁴

¹ Artículo 13 de la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, 2007.

² Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, p. 20.

³ *Ibid.*, p. 28.

⁴ Artículo 5 de la *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*, 2001.

Hostigamiento sexual

Es el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/ o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva.⁵

Transversalidad

Proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones públicas y privadas, con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas y económicas⁶.

Violencia institucional

Son los actos u omisiones de las y los servidores públicos de cualquier orden de gobierno que discriminen o tengan como fin dilatar, obstaculizar o impedir el goce y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres así como su acceso al disfrute de políticas públicas destinadas a prevenir, atender, investigar, sancionar y erradicar los diferentes tipos de violencia.⁷

Violencia laboral.

La negativa ilegal a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la explotación y todo tipo de discriminación por condición de género.⁸

⁵ Artículo 13 de la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, 2007.

⁶ Instituto Nacional de las Mujeres, *Programa de Cultura Institucional*, 2009, página 93.

⁷ Artículo 18 de la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, 2007.

⁸ Artículo 11 de la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, 2007.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, Paco y A. Romero, "Medidas para incorporar a los hombres en las políticas de conciliación", en *Sociología del trabajo*, Siglo XXI, núm. 64, Madrid, 2008.
- Bustos Romero, Olga, *Cómo incorporar la perspectiva de género en la comunicación*, Instituto Jalisciense de las Mujeres/Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, México, 2005.
- Castro García, Carmen, *Guía práctica. La inclusión de la perspectiva de género en las políticas locales del Camp de Morvrede*, Ajuntament de Sagunt, Valencia, 2004.
- Cooper, Jennifer, *Sexualidad y género en el ámbito laboral: atracción, emociones, discriminación y respeto, actividades de aprendizaje y sensibilización*, PUEG-UNAM, México, 2001.
- FLACSO, *Guía para la transversalización de género en el PNUD*, Santiago de Chile, 2007.
- García Prince, Evangelina, *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming. ¿De qué estamos hablando?*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-Proyecto Regional América Latina Genera: Gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe, 2008.
- González, Ángeles e Isabel Alonso, *Guía para identificar la pertinencia de género*, Instituto Andaluz de la Mujer-Junta de Andalucía, Andalucía, 2006
- Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, México, 2007.
- _____ *Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública*, 2008.
- _____ *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*, México, 2001.
- _____ *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, México, 2007.
- _____ *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, México, 2008.

- _____ *Programa de Cultura Institucional*, México, 2009.
- _____ *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012*, México.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.*
- Ley de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2006.
- Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, 1984.
- MacDonald, M., et al., *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, KIT Press, 2000.
- Organización de las Naciones Unidas, *X Conferencia Internacional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe*, Ecuador 2007.
- Organización de los Estados Americanos, *Informe Hemisférico, Mecanismo de Seguimiento Convención de Belem Do Pará*, (MESECVI). Segunda Conferencia de Estados Parte, Venezuela 2008.
- Organización Internacional del Trabajo, *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago, Santiago, Chile, 2009.
- Presidencia de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, México, 2007.
- Rannauro Melgarejo, Elizardo, *Manual: Convención sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra las mujeres y su Protocolo Facultativo CEDAW*, Secretaría de Relaciones Exteriores/UNIFEM/PNUD, 4ª ed., México, 2008.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2008 que establece los requisitos de certificación para las prácticas para la igualdad laboral entre mujeres y hombres de la Secretaría del Trabajo*.
- Valbuena, María et al., *Sistema de valores en las organizaciones*, Omnia/Universidad del Zulia, Venezuela, 2006.

El libro **Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la administración pública federal** se imprimió en el mes de octubre de 2009, en los talleres de Impresora y Encuadernadora PROGRESO, San Lorenzo 244, Col. Paraje San Juan, Del. Iztapalapa, México, D.F., C.P. 09830.

El tiraje consta de mil ejemplares