



Guía práctica para la **implementación del principio de paridad** en las instituciones de la Administración Pública Federal.



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

INMUJERES
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

© Instituto Nacional de las Mujeres
INMUJERES

Barranca del Muerto N° 209,
Col. San José Insurgentes,
Alcaldía Benito Juárez, C.P. 03900,
Ciudad de México.
www.gob.mx/INMUJERES

Nadine Gasman Zylbermann
PRESIDENTA

Marta Clara Ferreyra Beltrán
DIRECTORA GENERAL DE LA POLÍTICA NACIONAL DE
IGUALDAD Y DERECHOS DE LAS MUJERES

María Margarita Cortés Cid
DIRECTORA DEL SISTEMA NACIONAL PARA LA IGUALDAD
ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Nancy Alejandra Muñoz López
SUBDIRECTORA DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL Y
SEGUIMIENTO A LA POLÍTICA NACIONAL EN MATERIA DE
IGUALDAD

Yaiza Ariana Rodríguez Gutiérrez
SUBDIRECTORA DE ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO AL
SISTEMA NACIONAL PARA LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y
HOMBRES

**Guía práctica para la implementación del principio de paridad en
las instituciones de la Administración Pública Federal**

Primera edición: septiembre de 2024.

ISBN: 978-607-7825-80-7

Desarrollo de contenidos: Norma Angélica Ley Sánchez, bajo
la supervisión técnica de María Margarita Cortes Cid y Nancy
Alejandra Muñoz López, del Instituto Nacional de las Mujeres.

Edición y diseño: Armando Mata Sevilla.

Corrección de estilo: Mariana Agüero Pineda

Impreso y Hecho en México.

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

Índice

Presentación	5
¿Cómo usar esta guía?	9
Introducción	11
Apartado I. Panorama de la paridad a nivel global y en México	13
El principio de paridad en cifras	15
En el contexto nacional	24
Apartado II. Marcos normativos en torno al principio de paridad	29
Marco normativo nacional	31
Marco normativo local	34
Apartado III. Principales resultados del Cuestionario Diagnóstico en materia de Paridad en la APF	39
Datos generales de la conformación del personal de la APF	40
Contratación en la APF	41
Reproducción de roles y estereotipos en la APF	43
Antigüedad laboral de mujeres y hombres en la APF	44
Mujeres y hombres por estatus escolar en la APF	45
Consideraciones para la permanencia	46
Datos sobre el desarrollo de la carrera laboral en la APF	48
Procedimientos institucionales con compromisos de Igualdad	50
Datos sobre la Capacitación en la APF	51
Datos sobre la atención al acoso y hostigamiento sexual	52
Datos sobre Cultura Institucional	54

Apartado IV. Lineamientos imprescindibles para el cumplimiento de la paridad en la APF	61
Objetivo y finalidad de los Lineamientos	61
Apartado V. Metodología para la implementación del principio de paridad en la APF	71
¿Cuál es el propósito de esta metodología?	71
¿A quiénes está dirigida?	72
Anexo 1.	101
Repositorio de Buenas prácticas	101
Buenas prácticas nacionales	102
Anexo 2. Matriz de Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas	131
Referencias	143
Institucionales:	144

Presentación

En nuestro país la paridad de género es un principio constitucional que permite asegurar la participación equilibrada, justa y legal de las mujeres en toda su diversidad, lo que garantiza una representación igualitaria en todos los espacios de toma de decisiones. De esta manera, la paridad es una medida para respaldar que la voz de las mujeres sea escuchada en todos los niveles de participación, y al mismo tiempo permite el acceso efectivo a sus derechos fundamentales, a una redistribución de las oportunidades y del poder en la toma de decisiones en todas las esferas de la vida. Por ello, su implementación supone una transformación de las instituciones, de la vida social y de las familias a fin de derruir estereotipos y roles que minimizan el avance hacia la igualdad sustantiva.

Si bien la lucha por la paridad de género nació de la necesidad de equiparar las oportunidades de las mujeres en el ámbito político, la importancia de la participación efectiva de las mujeres en otros espacios como en la Administración Pública Federal (APF), es impulsada desde el Inmujeres con el *Programa Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, el cual establece en su línea de acción 5.1.1 *Promover el principio de paridad en la designación de nombramientos en mandos directivos de la Administración Pública Federal* (*Diario Oficial de la Federación*, DOF, 2020)

De la misma forma, desde 2022, la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* establece como uno de los objetivos del Sistema Nacional “dar seguimiento a la implementación del principio constitucional de paridad de género; y en tal virtud deberá presentar un informe anual de los avances en la materia” (artículo 26, fracción V) (DOF, 2022).

A partir de lo anterior y de la mano de la Secretaría de la Función Pública (SFP) se generó un cuestionario de 52 reactivos que permitió conocer la implementación del principio constitucional de paridad en la APF con tres ejes clave: ingreso, desarrollo de carreras laborales y ascenso de las mujeres, incluyendo los temas de cuidados, acoso y hostigamiento sexual y masculinidades, toda vez que pueden significar obstáculos para la plena participación de las mujeres en el ámbito laboral.

Con los resultados de este cuestionario¹ se generó un diagnóstico de paridad, que permitió conocer que hay 1,663,522 personas trabajadoras en la APF, siendo ligeramente mayoritaria la presencia de mujeres con 50.6% frente a 49.3% de hombres. Asimismo, se refleja la predominancia de mujeres en edades de 20 a 50 años.

De igual modo las mujeres se encuentran en el rango de antigüedad de 0 a 5 años, lo que significa que se ha impulsado el ingreso de las mujeres en la APF, sin embargo, se concentran mayoritariamente como empleadas de base. Aunque las mujeres se encuentran en la modalidad de contratación que les ofrece mayor certidumbre en el empleo, lo cierto es que se enfocan en las posiciones de menor jerarquía y de menor salario.

6

En consonancia se observa que, en el nivel de equivalencia, la presencia de mujeres es mayoritaria sólo en los puestos operativos, mientras que en los puestos de toma de decisiones los hombres son mayoría en diez de los 12 niveles de la APF.

Con estos datos de fondo y a fin de poner manos a la obra, el Inmujeres generó la Guía que hoy presento con orgullo, pues fue parte de un trabajo interinstitucional con las instituciones integrantes e invitadas del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH).

Esta Guía incluye lineamientos imprescindibles para impulsar e implementar la paridad en la APF, que van desde modificaciones normativas al interior de las instituciones que posicionen el principio de paridad, así como acciones estratégicas (concursos únicos para mujeres y reglas de alternancia), hasta impulsar la participación equilibrada de las mujeres en foros, reuniones de alto nivel y contar con presídiums paritarios.

¹ El cuestionario fue elaborado por el Inmujeres en coordinación con la SFP. El objetivo del cuestionario fue conocer la implementación del principio constitucional de paridad en la APF a partir de la aplicación de un cuestionario a las Unidades de Administración y Finanzas, en específico a las áreas de Recursos Humanos, con la participación de las Unidades de Igualdad de Género (UIG). El cuestionario contó con la participación de las UIG en un periodo comprendido entre el 17 de julio al 4 de agosto del 2023, con la participación de más de 102 instituciones, dentro de las que se destacan 17 Secretarías de Estado y la Oficina de la Presidencia de la República.

Alcanzar la paridad será posible con el compromiso de las instituciones para la implementación de políticas y programas que contemplen visión de cuidados, a fin de liberar tiempo y cargas de las mujeres e impulsar a los hombres para ejercer nuevas formas de ser padres desde masculinidades distintas; es por ello que los lineamientos también incluyen acciones en la materia, así como el fomento decidido para fortalecer el liderazgo y las redes de mujeres.

Para hacer realidad esta ruta definida por los lineamientos, esta Guía ofrece una metodología de ágil aplicación, que permitirá poner manos a la obra para hacer realidad el principio de paridad y alcanzar la igualdad sustantiva de las mujeres y hombres, rumbo a la consolidación de sociedades más democráticas e inclusivas. Estamos dejando una base sólida sobre la cual pueden construirse futuros inclusivos para las mujeres y niñas mexicanas.

¡Hacia allá vamos!

Dra. Nadine Gasman Zylbermann

Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres

¿Cómo usar esta guía?



La presente Guía busca ser un documento de consulta ágil, que brinde herramientas para implementar el principio de paridad en las instituciones de la Administración Pública Federal (APF).

La Guía está integrada a partir de cinco apartados que tienen como hilo conductor el abordaje del principio de paridad como un eje normativo, y sustentado en un contexto global, nacional, local y programático.

Incluye los principales resultados del “Cuestionario Diagnóstico sobre el principio de paridad en la APF”, que cuenta con recomendaciones rumbo a la elaboración y aplicación de políticas públicas para la paridad. En primer lugar, se presentan los *Lineamientos imprescindibles para el cumplimiento de la paridad en la APF*, los cuales buscan ser una guía que oriente los trabajos de paridad transversal en el ámbito público para todos los puestos, incluidos los de toma de decisiones, con el fin de hacer efectivo el derecho a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; en la parte final se presenta una propuesta de metodología y acciones para la implementación del principio de paridad en la APF.

De manera adicional se integra un glosario de términos clave sobre la paridad e igualdad y un repositorio de buenas prácticas nacionales e internacionales en materia de implementación de políticas públicas para el logro de la paridad.

Se resalta que la presente guía puede consultarse de manera completa o bien detener su lectura por apartado, según las necesidades que se requieran por institución. Por ejemplo, para conocer cómo justificar la elaboración de acciones en materia de paridad se puede consultar el *Apartado II Marcos Normativos en torno al principio de paridad*, o bien, si se busca conocer los principales datos del “Cuestionario Diagnóstico sobre el principio de paridad en la APF”, se puede consultar de manera directa en el *Apartado III*. Los elementos para la implementación del principio de paridad se encuentran en los *Apartados IV y V*.

Introducción

En México la paridad de género es un principio constitucional que se refiere a la participación equilibrada, justa y legal, que asegura que al igual que los hombres, las mujeres en toda su diversidad tengan una participación y representación igualitaria.

En este sentido, la paridad refiere a una participación y representación equilibrada de mujeres y hombres en todos los espacios: social, laboral, político, económico y cultural, así como en la capacidad de accionar en las decisiones de la vida de las mujeres, con énfasis en los puestos de poder y de toma de decisiones.

En este marco, la paridad es interpretada desde tres vertientes:

1. Como principio, la paridad constituye un parámetro de interpretación del principio de igualdad sustantiva.
2. Como derecho constituye una norma jurídica concreta que las personas pueden hacer valer legalmente, para evidenciar un trato discriminatorio que afecta sus derechos.
3. Como regla procedimental se traduce en la aplicación de criterios, reglas o procedimientos, para cumplir con el mandato de igualdad sustantiva en todos los ámbitos de la vida humana.

Si bien en México desde el 2014, la paridad ha tenido una mayor visibilidad en la esfera político electoral, con la Reforma Constitucional de 2019 la participación paritaria en “todo” quedó garantizada. Esta reforma aseguró que la mitad de los cargos de decisión sean para las mujeres en los tres Poderes del Estado (Legislativo, Ejecutivo y Judicial), en los tres Órdenes de Gobierno (federal, estatal y municipal), en los organismos autónomos, en las candidaturas de los partidos políticos a cargos de elección popular, así como en la elección de representantes ante los ayuntamientos en los municipios con población indígena. Es decir, se apostó por la importancia de la paridad de género en todos los espacios de participación de las personas.

Es importante considerar que la paridad no es una acción afirmativa o una meta en sí misma, sino una medida para la redistribución del poder,

la toma de decisiones y el acceso a oportunidades, en todas las esferas de la vida; por ello, su implementación supone una transformación estructural de todas las instituciones (públicas y privadas), así como de la vida social y familiar para que mujeres y hombres gocen de igualdad real.

Desde esta perspectiva, la presente Guía práctica, su metodología de aplicación y los lineamientos que de ella derivan, tienen como objetivo brindar herramientas y una ruta de acción que impulse la implementación del principio de paridad en la APF, teniendo como centro los trabajos en la materia realizados a través del Sistema Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH).

Es importante hacer mención que esta Guía se nutre de los insumos derivados de la aplicación del “Cuestionario Diagnóstico sobre el principio de paridad en la APF”, así como de la revisión de buenas prácticas nacionales e internacionales en la materia.

Apartado I. Panorama de la paridad a nivel global y en México

En México la última reforma denominada “Paridad en todo” o paridad transversal, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 6 de junio de 2019, es producto de una larga lucha de las mujeres en todo el país por ejercer su derecho a la participación y representación en la arena política y pública.

Dicha reforma constitucional modifica los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115 en materia de paridad de género, con el objeto de garantizar la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como en los organismos constitucionalmente autónomos, a nivel federal, estatal y local¹, razón por la que se denomina “Paridad en todo”.

De manera general la reforma de paridad en todo o paridad transversal establece los siguientes elementos:

1. La elegibilidad en los municipios con población indígena, de representantes ante los ayuntamientos, observando el principio de paridad de género conforme a las normas aplicables.
2. Se precisa que, la mujer y el hombre –ya no el varón– son iguales ante la ley.
3. Se habla de derechos de la ciudadanía en vez de la persona ciudadana y que la ciudadanía podrá ser votada en condiciones de paridad.
4. El principio de paridad en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Federal y sus equivalentes en las entidades federativas, así como la integración de los organismos autónomos.

¹ Con la emisión de la reforma, se obliga a las legislaturas estatales a realizar la armonización correspondiente en sus constituciones y leyes locales respecto a la paridad de género en todos los cargos públicos, a partir de lo cual es de esperar que a dos años de su emisión esté ya presente en todas las normativas de las entidades federativas.

5. Que los partidos políticos observen en la postulación de sus candidaturas la paridad de género, su fomento y la tengan como una de sus prioridades.
6. Nombrar en femeninos puestos y/o cargos que tradicionalmente habían sido nombrados solo en masculino.
7. Que, para la elección de diputados y diputadas por el principio de representación proporcional, también se observará la paridad en la integración de las listas de circunscripciones electorales, las cuales estarán encabezadas alternadamente entre mujeres y hombres.
8. Se incluye el término “ministras”, y se adiciona un párrafo octavo a fin de que la ley establezca los procedimientos mediante concursos abiertos en la integración de órganos jurisdiccionales, observando el principio de paridad de género.
9. Se incluye el término “presidenta Municipal” y se indica que el número de regidurías y sindicaturas observarán el principio de paridad.

Adicionalmente, en los transitorios dispone lo siguiente:

- Se otorga un plazo de un año para que el Congreso de la Unión realice las adecuaciones normativas, a efecto de observar el principio de paridad de género indicado en el artículo 41 constitucional.
- Su aplicabilidad será a partir del proceso federal o local siguiente a la entrada en vigor de esta reforma constitucional.
- Dispone que las legislaturas de las entidades federativas realicen las adecuaciones correspondientes a su legislación, en materia de paridad de género.

Como se observa, en el ámbito de la APF, la reforma refiere en su artículo 41 que para el nombramiento de titulares de dependencias públicas también deberá observarse este principio. Al respecto, en el transitorio tercero establece que la instrumentación de la reforma debe ser paulatina tratándose de la integración de gabinetes y organismos autónomos, en el sentido de que los nuevos nombramientos sean exclusivos para mujeres hasta que se alcance la paridad.

Con el objetivo de identificar el punto de partida, a continuación se incorpora un apartado con las principales cifras a nivel internacional y nacional.

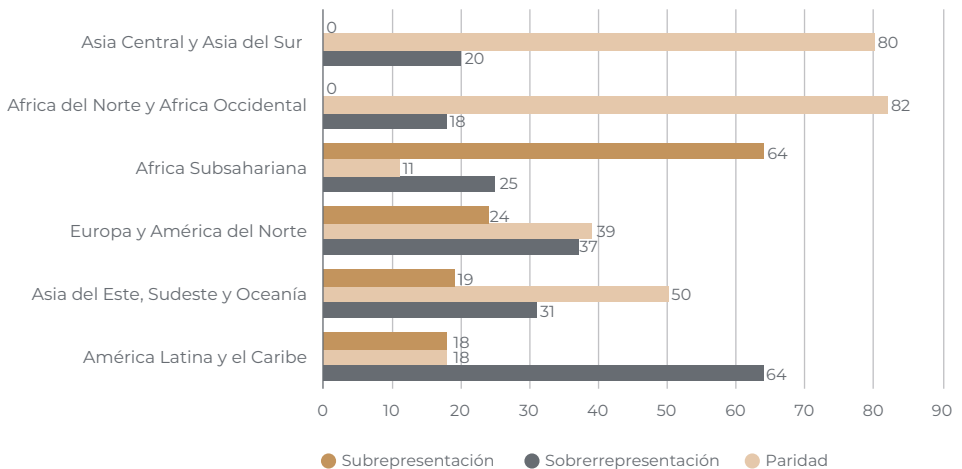
El principio de paridad en cifras

En el contexto mundial

A nivel mundial, de acuerdo con el informe Igualdad de Género en la Administración Pública a del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Universidad de Pittsburgh del 2021, se observa un importante avance hacia la paridad en el sector público, siendo América Latina y el Caribe una de las regiones que reporta un importante avance paritario, mientras que dos amplias regiones: Asia del Este, Sudeste y Oceanía; y Europa y América del Norte reportan mayoría en la sobrerrepresentación de las mujeres.

En América Latina y el Caribe, la mayoría de los países de la región (82%) han alcanzado la participación paritaria de género (64%) en el sector público y en algunos incluso hay sobrerrepresentación de mujeres (18%). En Asia del Este, Sudeste y Oceanía, la paridad está en 31%, mientras que en Europa y América del Norte hay 37%; por lo que respecta a África Subsahariana hay 25% de paridad; por su parte en África del norte y África Occidental hay 18%, y para Asia Central y Asia del Sur, la cifra es

Gráfica 01 Participación paritaria en el mundo



Fuente

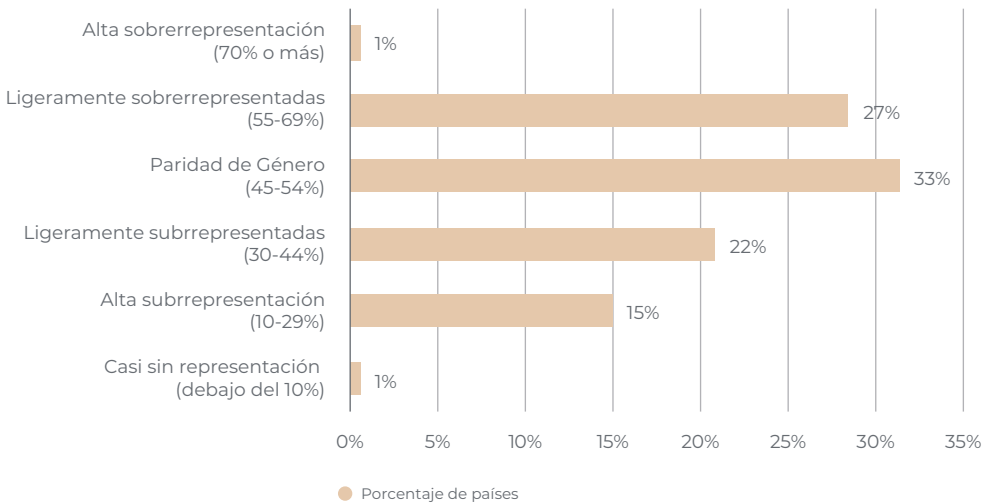
Elaboración propia basada en el Informe Global de Igualdad de Género en la Administración Pública, 2021, PNUD, Universidad de Pittsburgh (se registro la información de 139 países).

de 20% como se puede apreciar en la siguiente gráfica (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

De acuerdo con el mismo informe, la participación de las mujeres en la administración pública a nivel global promedia en 64%, como se puede apreciar en la gráfica anterior. Aunque es evidente que se registra una variación sustancial entre países y regiones, se observa que la menor proporción de mujeres en la administración pública en el mundo es de 6% y la más alta de 77 por ciento. En términos numéricos, las mujeres tienen una sobrerrepresentación en 28% de los países, y registran una subrepresentación en 39% de estos.

Gráfica 02

Representación mundial de las mujeres en la Administración Pública (AP)



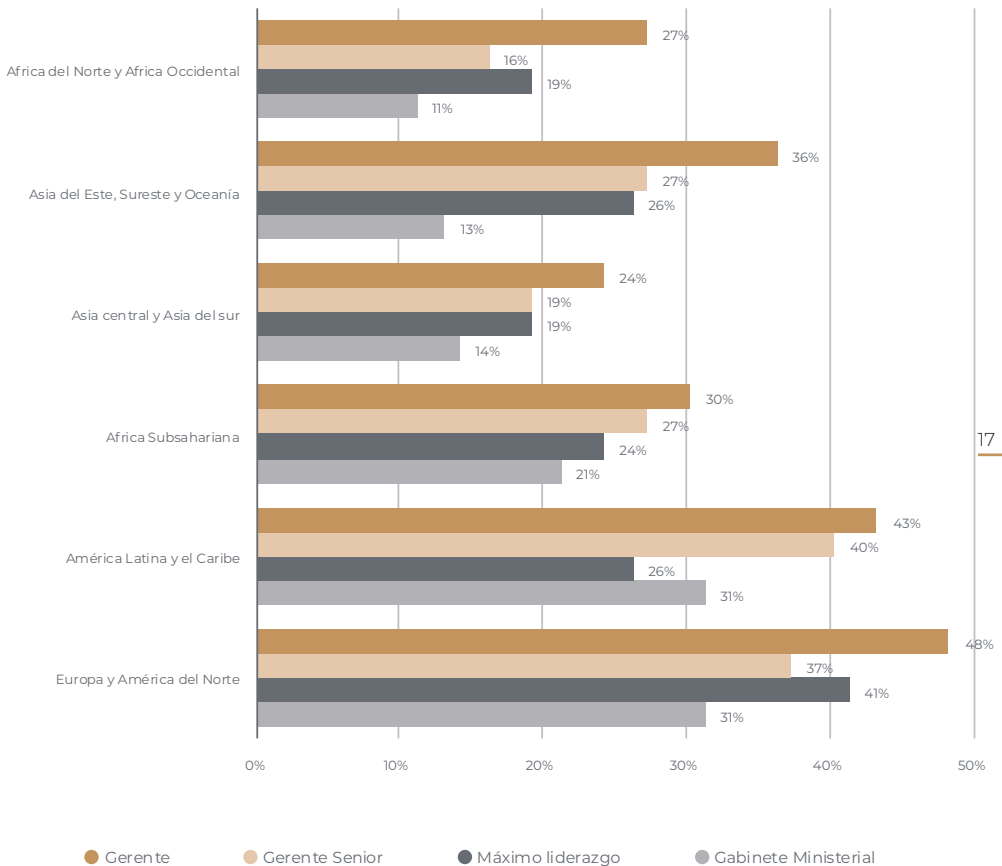
Fuente

Elaboración propia basada en el Informe Global de Igualdad de Género en la Administración Pública, 2021, PNUD, Universidad de Pittsburgh (Se registró la información de 139 países).

En 28% de los países, las mujeres están muy o ligeramente sobrerrepresentadas en la administración pública, esto se explica al menos en parte, por su concentración en educación, salud y servicios sociales, sectores que a menudo cuentan con una mayor proporción de puestos para mujeres en la función pública. Otro factor es que en algunos países existen políticas públicas de cuidados, como el trabajo flexible, permisos, licencia de maternidad y prestaciones para el cuidado de los hijos y las hijas (PNUD, 2021, p. 29).

Gráfica 03

Representación de mujeres en los gabinetes y en la toma de decisiones de la AP



Fuente

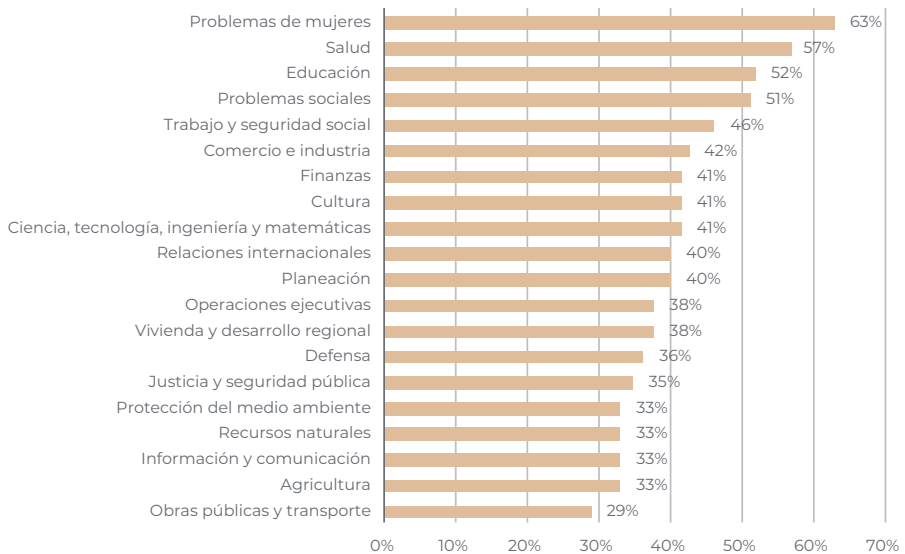
Elaboración propia basada en el Informe Global de Igualdad de Género en la Administración Pública, 2021, PNUD, Universidad de Pittsburgh (115 países informaron sobre esta variable).

En términos generales, de acuerdo con el informe, la subrepresentación de mujeres persiste en el ámbito de la toma de decisiones de todo el mundo. Las mujeres ocupan 38% de los cargos directivos y 31% de los cargos de más alto liderazgo. Los promedios revelan que a medida que aumentan el poder y la influencia en la toma de decisiones, el número de mujeres en esos puestos disminuye, es decir, el “techo de cristal” se mantiene como un obstáculo para el avance de las mujeres en los niveles más altos de decisión.

Aunque a nivel mundial los datos muestran un importante avance en cuanto a la participación de mujeres en todo el sector público, aún queda un largo camino por recorrer, particularmente en cargos de liderazgo y sectores tradicionalmente masculinizados. El número de mujeres es mayor en los ministerios o secretarías que tratan cuestiones que usualmente se catalogan como “de las mujeres”: la salud y la educación, en contraste con los espacios de obras y transporte, donde su representación es menor.

Gráfica 4

Participación promedio de las mujeres por sectores de la AP



● Porcentaje promedio de las mujeres en la AP

Fuente

Elaboración propia basada en el Informe Global de Igualdad de Género en la Administración Pública, 2021, PNUD, Universidad de Pittsburgh (información de 61 países que dieron información sobre esta variable)..

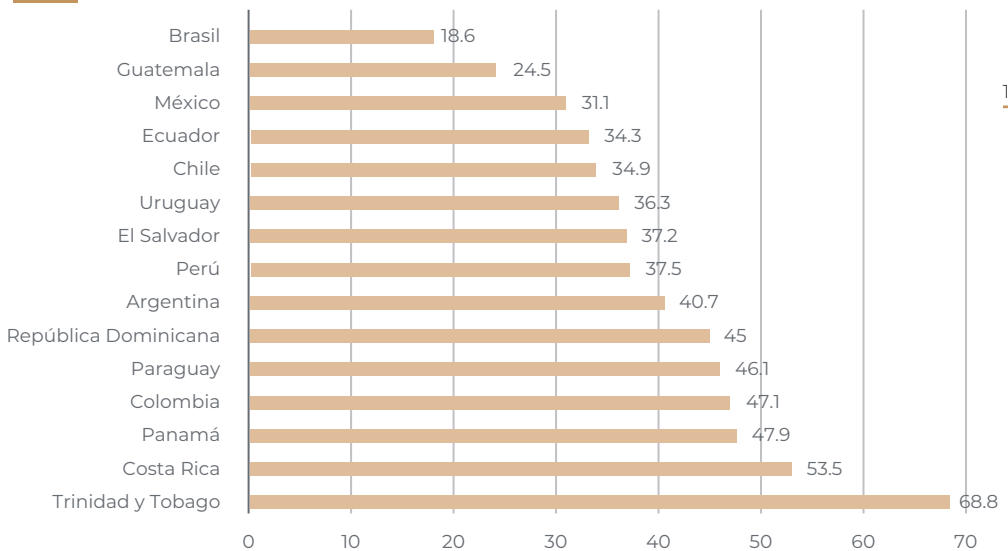
También se reporta un importante progreso hacia la paridad de género en tres áreas políticas destacadas y tradicionalmente consideradas un ámbito de los hombres: los ministerios de defensa, relaciones exteriores y finanzas. Aunque en todo el mundo, las mujeres promedian 41% de los ministerios de finanzas, 40% de los ministerios de relaciones exteriores; y 36% de los ministerios de defensa, en algunos países aún persisten brechas de género considerables en estas áreas influyentes, sobre todo en los ministerios de defensa (PNUD, Universidad de Pittsburgh, 2021).

En el contexto latinoamericano

En América Latina y el Caribe (ALC), Trinidad y Tobago y Costa Rica son los países de la región que tienen más de 50% de mujeres en puestos de liderazgo, 68.8% y 53.5%, respectivamente; mientras que Panamá, Colombia, Paraguay y República Dominicana están avanzando hacia la igualdad, los países que tienen una representación baja son: Argentina, Perú, El Salvador, Uruguay, Chile, Ecuador y México; por su parte, Guatemala y Brasil tienen una representación muy baja, con 24.5% y 18.6 por ciento, respectivamente (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

05 Gráfica

Mujeres en puestos de liderazgo (porcentajes)



Fuente

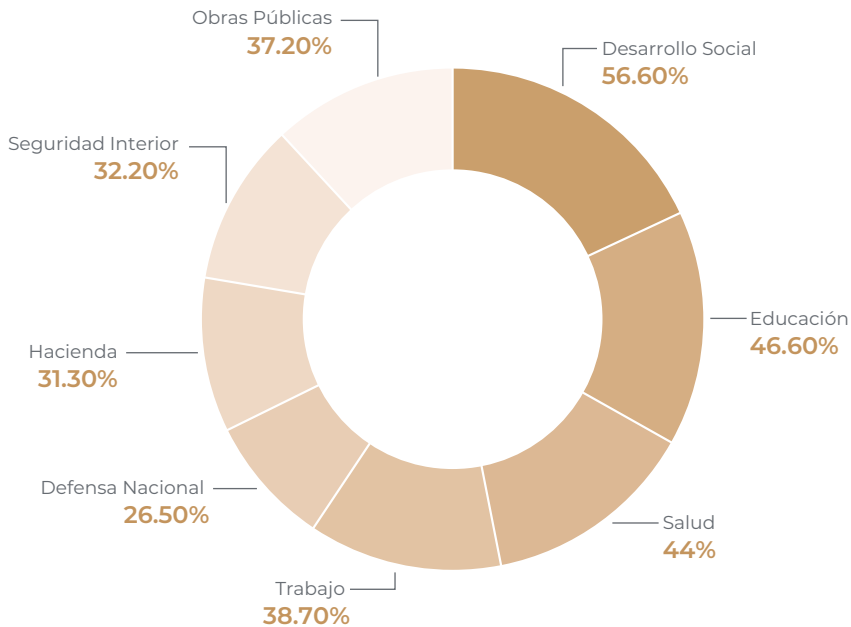
Elaboración propia basada en datos de la publicación "Mujeres líderes en el Sector Público de América Latina y el Caribe Brechas y Oportunidades" (2022), BID.

Respecto a estos niveles, se destacan los casos de Trinidad y Tobago que cuenta con 46.2% de representación de mujeres como ministras; 73.3% como viceministras; 71.4% en puestos de subsecretarías, y 75% como directoras. En oposición, Brasil tiene 18.6% en el nivel de ministra; 9.1% en el de viceministra; 22.1% en subsecretarías, y 19.3% en direcciones. En el caso de Guatemala, 10% en el nivel de ministra y 27.9% en el de viceministra.

Se destaca que aún en altos niveles jerárquicos, las mujeres siguen estando mayoritariamente representadas en los sectores que regularmente se asocian con estereotipos de género, como el sector de desarrollo social o educación, estando subrepresentadas en sectores como Seguridad y Obras Públicas, información que guarda congruencia con lo reportado a nivel mundial.

Gráfica 06

Participación de las mujeres en los cargos de liderazgo por sector



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Por otra parte, el documento del *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, Igualdad de género en el empleo del sector público* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)², refiere que, al 1 de enero de 2019, la mayoría de los países de ALC estaban lejos de lograr la igualdad de género en los puestos ministeriales a nivel federal/central del gobierno: 27.4% de los puestos ministeriales fueron ocupados por mujeres.

En dicho documento, la OCDE resalta que en el periodo de 2012-2019 muchos países de ALC aumentaron sustancialmente la proporción de ministras, como en Uruguay (35.8 puntos porcentuales [p.p.]), Costa Rica (23 p.p.), El Salvador (22 p.p.), México (21 p.p.) y Colombia (20 p.p.). Sin embargo, las posiciones ministeriales cambian con mucha frecuencia en la región y en tanto que aún no se hace norma (jurídica y cultural), la paridad de género es incierta porque queda a voluntad de los grupos en el poder.

En el citado periodo, algunos países aumentaron la presencia de mujeres en los ministerios.

País	Aumento en puntos porcentuales (2012-2019)
Uruguay	35.8
Costa Rica	23
El Salvador	22
México	21
Colombia	20

Fuente: Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, Igualdad de género en el empleo del sector público de la OCDE.

² Disponible en <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020>

Sin embargo, también se observan disminuciones de mujeres en los puestos ministeriales de cuatro países:

País	Disminución en puntos porcentuales (2012-2019)
Bolivia	31
Brasil	18
Ecuador	18

Fuente: Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, Igualdad de género en el empleo del sector público de la OCDE.

22

Es así como se puede observar que las mujeres están subrepresentadas en los puestos ministeriales en toda la región.

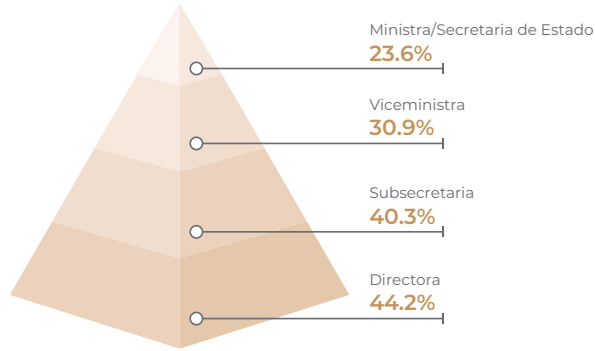
Estudios más recientes visibilizan la persistencia de la segregación vertical en la administración pública central. En un análisis, los cuatro niveles jerárquicos más altos en cada institución (ministra, viceministra, subsecretaria y directora) se observa que la presencia de mujeres se reduce a medida que incrementa la jerarquía del puesto. Su representación pasa de 44.2% en el nivel de directoras, al 23.6% en el nivel de ministras. Esto confirma que, pese al avance numérico, el “techo de cristal” y el “piso pegajoso” se mantienen para las mujeres que son parte de las administraciones públicas centrales (BID, 2022).

De acuerdo con el BID, las mujeres ocupan 41.5% de los puestos de liderazgo en las 12 agencias seleccionadas.³ Trinidad y Tobago destacan por la alta presencia de mujeres en los cuatro niveles más altos de la dirección pública (ministra, viceministra, subsecretaria y directora); Costa Rica es el otro país donde las mujeres ocupan la mayoría de los puestos de liderazgo (53.5 por ciento) (BID, 2022).

³ Planeación, Hacienda y Finanzas, Industria, Comercio, Producción, Obras Públicas, Educación, Salud, Trabajo, Desarrollo Social, Defensa Nacional, Seguridad Interior, Relaciones Exteriores, Medioambiente.

Gráfica 07

Presencia de mujeres en puestos de alta jerarquía de la Administración Pública en América Latina y el Caribe.

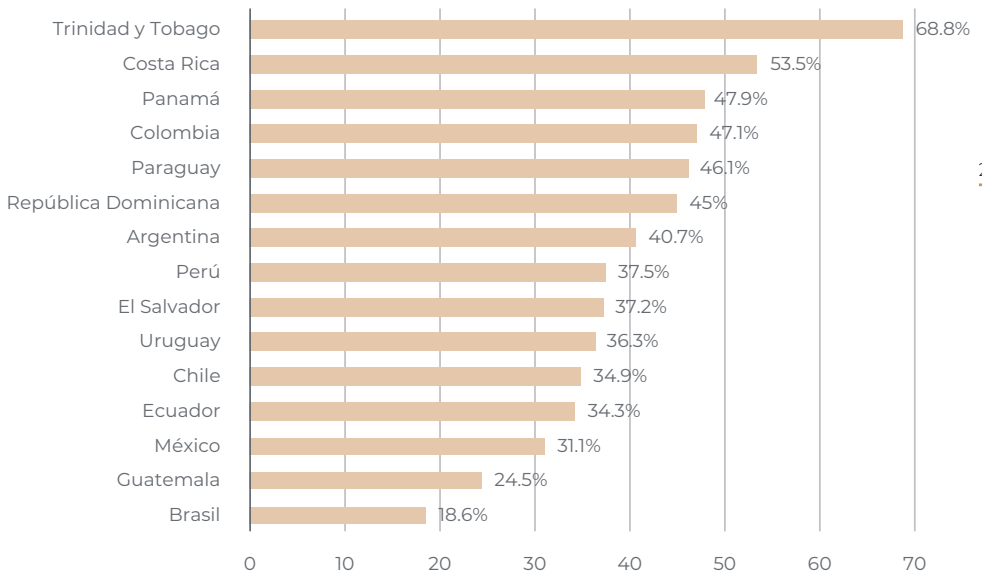


Fuente

Elaboración propia con información del documento Mujeres Líderes en el sector público de América Latina y el Caribe, BID, 2022.

Gráfica 08

Mujeres en puestos de liderazgo



Fuente

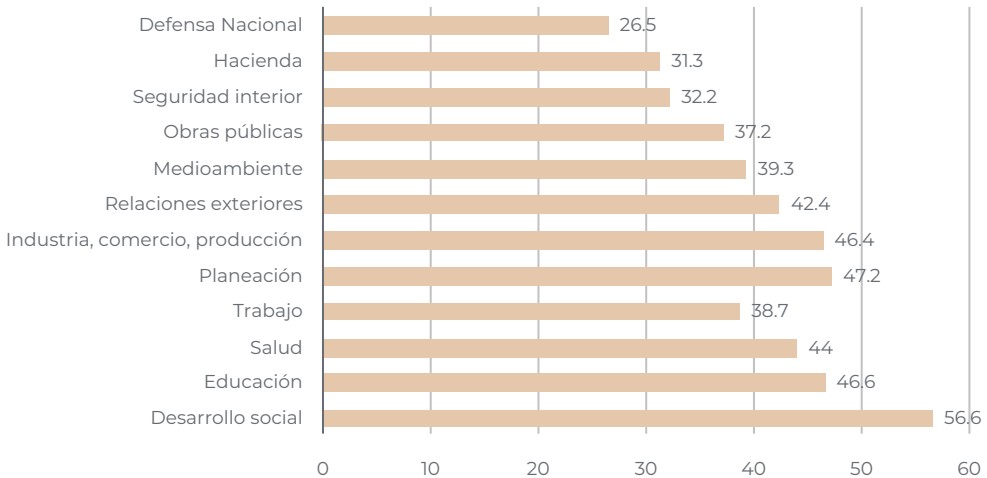
Elaboración propia con información del documento Mujeres Líderes en el sector público de América Latina y el Caribe, BID, 2022.

Con respecto a los sectores, se confirma la segregación horizontal al ubicar a las mujeres en áreas asociadas a los estereotipos tradicionales. El mayor número de mujeres en puestos de liderazgo (45.9%) se encuentra en las áreas de Desarrollo Social, Educación, Salud y Trabajo, donde el rol de la mujer tradicional es dominante, mientras que en las agencias relacionadas a temas de Infraestructura, Seguridad, Economía, Planeación o Relaciones Exteriores la presencia de mujeres es menor (38 por ciento) (BID, 2023).

Gráfica 09

Participación de mujeres en cargos (puestos) de liderazgo por sector

24



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

En el contexto nacional

De acuerdo con el Índice Global de Brecha de Género de 2023 (Foro Anual Económico Mundial [WEF], 2023), que compara la paridad de género en 146 países,⁴ en México la disparidad de género persiste en la participa-

⁴ En una escala de 0 al 100, la puntuación global indica que la brecha ha sido 68.4% cerrada.

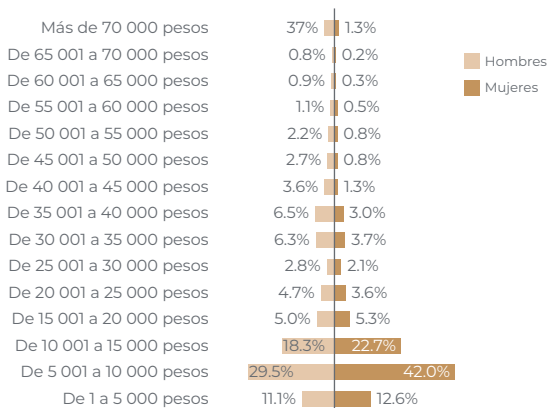
ción de la fuerza laboral, motivo por el cual está en la posición 110 de 146 países evaluados. La brecha salarial se ubica en 48 por ciento. Es de destacar que las mujeres representan casi la mitad de la fuerza laboral técnica y sólo ocupan el 38.5% de los altos cargos, con los mejores salarios.

En el mismo sentido, el Censo Nacional de Gobierno Federal de 2022 (CNGF) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) revela que en 2021 las mujeres directoras de instituciones públicas percibieron un ingreso bruto mensual ligeramente mayor al de los hombres: ganaron cinco mil 336 pesos mexicanos más de los 138 mil 427 pesos mexicanos que cobraron los hombres. El porcentaje de mujeres que reportaron un salario mensual que osciló entre los cinco y 10 mil pesos, fue mayor al de los hombres: 29.6% ganaron dicha cantidad, mientras que 42% de mujeres obtuvo el mismo monto. Respecto al nivel de estudios 40.9% de hombres y 46.5% de mujeres contaron con estudios de licenciatura.

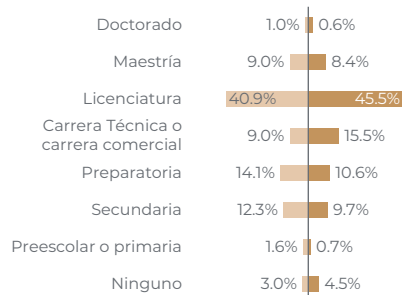
Gráfica 10

Personal en la APF por tipo de ingresos, escolaridad y sexo

Personal de la Administración Pública Federal, según ingresos y sexo, 2021.



Personal de la Administración Pública Federal, según escolaridad y sexo, 2021*



*No se incluye la categoría "No especificado" que para los hombres representó el 9.1% y para las mujeres 3.5%

Fuente

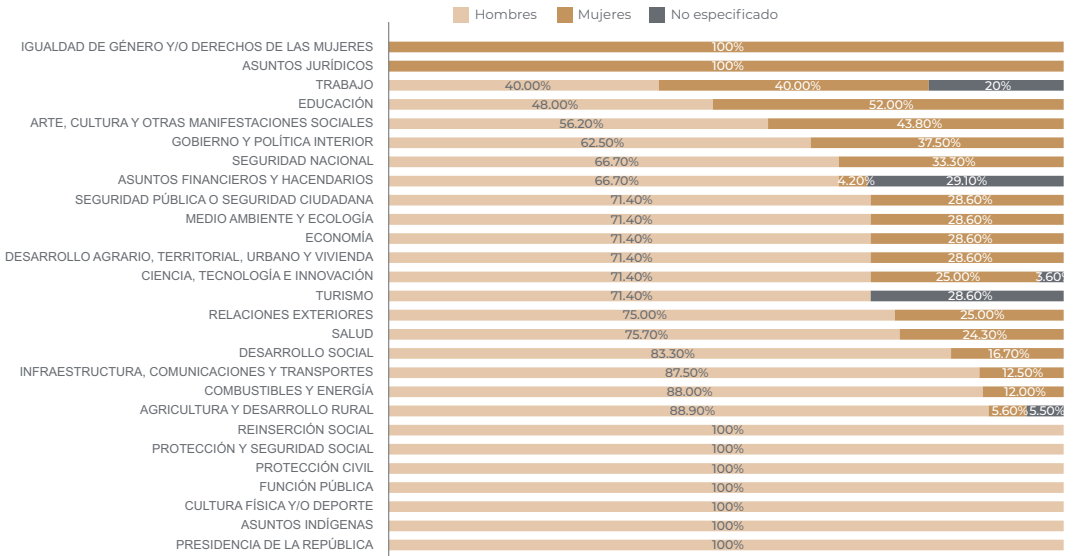
INEGI, Censo Nacional de Gobierno Federal 2022.

Asimismo, el INEGI reporta que persiste la brecha de género en cargos de alto mando en la APF, pues de las 278 personas que lideran las dependencias federales, sólo 63 son mujeres, lo que representa 22.7 por ciento. En cuanto a la distribución de paridad en el personal adscrito a instituciones públicas, las mujeres ocuparon 50.6% de los puestos, mientras que el resto (49.4%) fueron hombres.

Los roles y estereotipos de género también persisten en la lógica de conformación institucional, las mujeres están principalmente en áreas relacionadas con igualdad de género, derechos de las mujeres y asuntos jurídicos, mientras que los hombres lideran direcciones de protección civil, reinserción social, protección y seguridad social, función pública, deporte, cultura física y asuntos indígenas.

Gráfica

Titulares de las instituciones en la APF, según función principal y sexo



Fuente

INEGI, Censo Nacional de Gobierno Federal 2022.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) señala que, de sumar a más mujeres al mercado laboral, en 2030, el Producto Interno Bruto (PIB) de México podría ser 15% mayor en comparación con el año 2020; de igual manera, si se suman a 8.2 millones más de mujeres a la economía para alcanzar la participación femenina promedio de los países miembros de la OCDE.

Respecto al sector público, el IMCO señala que “al interior de las Secretarías de Estado, las mujeres están concentradas en los puestos de menor nivel jerárquico, que son los puestos de enlace (49%)” (IMCO, 2023).

La representación femenina también disminuye conforme aumenta el nivel del puesto, a excepción de la titularidad de las Secretarías de Estado. Las mujeres representan 44% de los puestos de mando medio, en contraste con 28% de mujeres jefas de unidad o subsecretarías.

En el contexto estatal

El Índice de Paridad Política en el Ámbito Local (IPPAL) es un esfuerzo interinstitucional impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) con la participación del Observatorio Nacional y los 32 Observatorios Locales de Participación Política de las Mujeres, que tiene como fin identificar a nivel local, los distintos ámbitos políticos donde las mujeres participan para realizar acciones estratégicas que impulsen el principio de paridad (INMUJERES, 2020).

En este sentido permite medir el grado de equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en las legislaciones de las entidades federativas; asimismo identifica en su dimensión III la existencia de mecanismo de cuota o paridad en la legislación local y el porcentaje legal mínimo de mujeres en altos cargos de la administración pública local; además cuenta con la dimensión IV denominada *Presencia de mujeres en el Poder Ejecutivo de la Administración Pública Local*, en la que se encuentran el Porcentaje de mujeres titulares de Secretarías en el Gabinete del Ejecutivo local; el Porcentaje de mujeres titulares de Subsecretarías; existencia y nivel jerárquico del Mecanismo de Mujer/Género en el Poder Ejecutivo; porcentaje de mujeres que integran los Órganos Autónomos de la entidad, y porcentaje de mujeres que presiden organismos autónomos en la entidad (INMUJERES, 2020).

En este contexto y en el marco del Cuarto Encuentro de Observatorios Locales de Participación Política a nivel local, el INMUJERES, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, el Instituto Nacional Electoral y el Observatorio Nacional de Participación Política de las Mujeres presentaron el Informe del Índice Nacional de Paridad Política a nivel local de 2020 (IPPAL) en el que, entre los hallazgos destaca que en la dimensión IV el promedio nacional se ubica en 1.85 puntos porcentuales, además de que se identificó que Tlaxcala y Morelos no cuentan con la figura de subsecretarías, y el mecanismo para el adelanto de las mujeres de Morelos es el único que cuenta con autonomía constitucional.

Además, sobresalen Puebla, Ciudad de México, Quintana Roo, Chiapas y Yucatán, como las entidades con 50% o más de mujeres titulares de Secretarías en el gabinete del Ejecutivo local, mientras que Michoacán, Baja California, Hidalgo, Nuevo León, Querétaro, Sinaloa, Durango, Tlaxcala y Guerrero tienen menos de 20% de mujeres titulares de Secretarías en sus gabinetes.

Cuadro 01

De 524 instituciones que conforman la administración centralizada, solo en 8.8% está una mujer al frente (46 de 524).

Solo seis entidades cumplen o exceden la paridad de género en la administración pública central: Colima (63%), Puebla (58%), Chiapas, (56%), Oaxaca (56%), Nuevo León (52%) y Guerrero (50%).

Seis entidades están entre 10% y 19%: Aguascalientes (12.9%), Durango (14.3%), Guanajuato (15.4%), Hidalgo (15%), Tamaulipas (16.7%) y Tlaxcala (16.7%).

Ocho entidades se encuentran en un rango de entre 40% y 47%: Baja California Sur (45.5%), Ciudad de México (47.4%), Michoacán (46.7%), Morelos (44.4%), Querétaro (41.2%), Quintana Roo (40%), Sinaloa (46.2%) y Zacatecas (47.1%).

Fuente

Elaboración propia a partir de Giles Navarro, César Alejandro, La paridad de género en las secretarías y dependencias del ejecutivo a nivel federal y local, 2022.

Apartado II. Marcos normativos en torno al principio de paridad

El Consenso de Quito, del que México es parte, define a la paridad como uno de los propulsores determinantes de la democracia, cuyo fin es alcanzar la igualdad en el ejercicio del poder, en la toma de decisiones, en los mecanismos de participación y representación social y política, y en las relaciones familiares al interior de los diversos tipos de familias, las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales, y constituye una meta para erradicar la exclusión estructural de las mujeres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2007, párrafo 17).

De esta manera, marcos internacionales tanto universales, como regionales son vinculantes. Respecto a los primeros, destaca la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979) conocida también, como la Carta Magna de los Derechos de las Mujeres.

En su preámbulo reconoce lo siguiente:

La discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad [...].

La máxima participación de la mujer en todas las esferas, en igualdad de condiciones con el hombre, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, el bienestar del mundo y la causa de la paz [...].

Y de manera particular en su Artículo 7 establece como una obligación de los Estados Parte: “Tomarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la vida política y pública del país y,

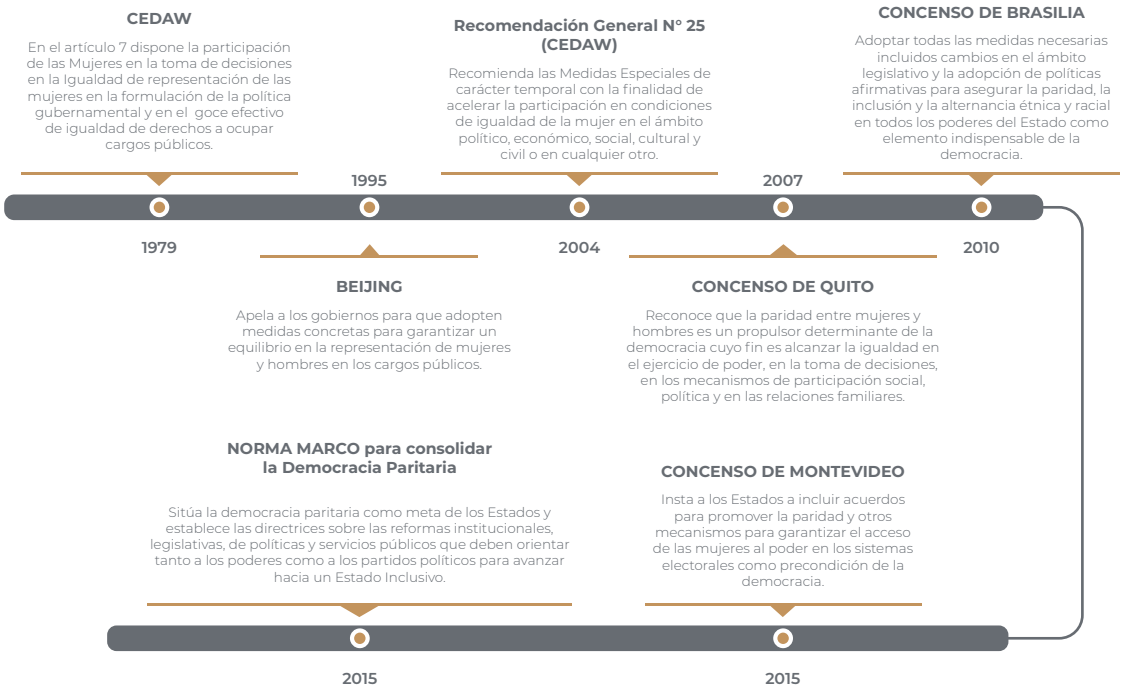
en particular, garantizarán a las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, [...]”.

En el mismo sentido, en la Recomendación General Número 23 “*Vida política y vida pública*” (1997), el Comité CEDAW señala la necesidad de que los Estados Parte adopten medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la vida política y pública del país y particularmente garantizar “a las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, el derecho a [...] Participar en la formulación de las políticas gubernamentales y en la ejecución de éstas, y ocupar cargos públicos y ejercer todas las funciones públicas en todos los planos gubernamentales”.

30

Es importante señalar que derivado de la Reforma Constitucional de 2011, referente al fortalecimiento de los derechos humanos, se reconoció también que los tratados y acuerdos internacionales de los que México sea parte, están al mismo nivel que las normas nacionales y por lo tanto son normas vinculantes.

Línea de tiempo marco normativo internacional de la paridad



Marco normativo nacional

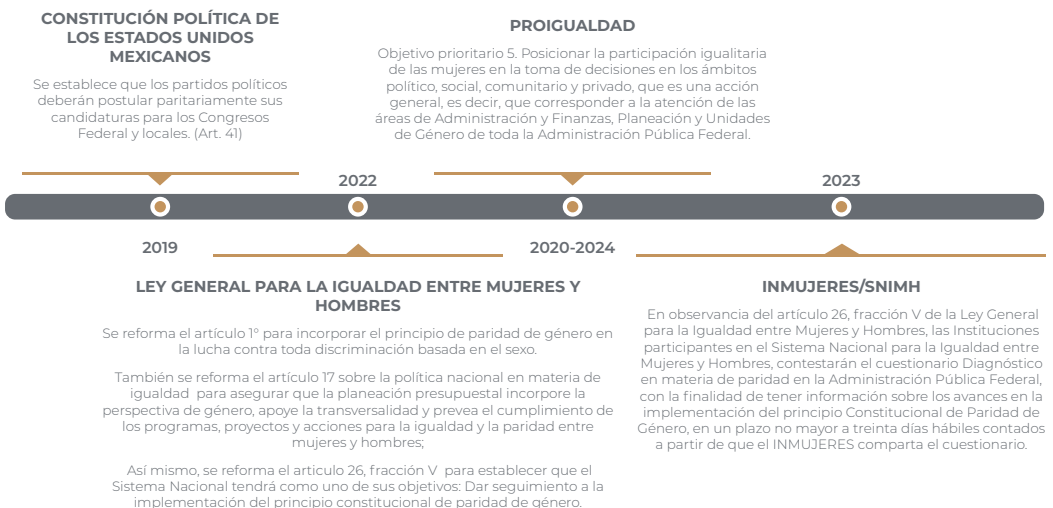
En México, el principio de paridad se adoptó en la Constitución desde 2014 a nivel electoral, con la incorporación de la obligación de que las postulaciones a los cargos legislativos federal y estatal se realizarán de manera paritaria con 50% de las mujeres y 50% de los hombres en las candidaturas por ambos principios.

Cinco años después y gracias al impulso de diversos grupos de mujeres, en 2019 se impulsó la denominada reforma “paridad en todo” publicada el 6 de junio del 2019 en el DOF, que estableció la obligación de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, en los tres niveles de gobierno y en los organismos autónomos, la obligación de garantizar que 50% de los puestos de toma de decisiones sean ocupados por mujeres con la modificación a nueve artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115).

Así, la obligación de paridad en la Constitución ya no sólo se limitó al ámbito electoral, sino a todos los espacios de toma de decisiones del Estado, incluido el ámbito de la APF.

A continuación, se presenta el marco normativo nacional, estatal e internacional que rige la paridad, en la materia que nos ocupa que es en la APF.

Línea de tiempo marco normativo y programático nacional de la paridad



La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consagra en diversos artículos el principio de paridad. En el Artículo 2, inciso A, fracción VII señala que los municipios con población indígena elegirán a sus representantes ante los ayuntamientos considerando el principio de paridad. Asimismo, en el Artículo 3 señala que organismos como el Consejo Técnico de Educación se conformará observando el principio de paridad. El Artículo 35, establece también que es un derecho de la ciudadanía “poder ser votada en condiciones de paridad [...]”.

Pero es el Artículo 41 el que explicita con mayor claridad la paridad en el ejecutivo al señalar que:

32

“La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Federal y sus equivalentes en las entidades federativas. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.”

En el tercer transitorio establece que:

“La observancia del principio de paridad de género a que se refiere el artículo 41, será aplicable [...] Por lo que hace a las autoridades que no se renuevan mediante procesos electorales, su integración y designación habrá de realizarse de manera progresiva a partir de las nuevas designaciones y nombramientos que correspondan, de conformidad con la ley.”

Y en el cuarto, que:

“Las legislaturas de las entidades federativas, en el ámbito de su competencia, deberán realizar las reformas correspondientes en su legislación, para procurar la observancia del principio de paridad de género en los términos del artículo 41.”

Por su parte, los artículos 53 y 56 establecen que se tiene que observar el principio de paridad para la conformación de la Cámara de Diputados y el Senado, respectivamente.

Es importante señalar que si bien para los fines de esta Guía el artículo 41 es determinante, también es necesario contar con elementos generales de cómo la Carta Magna promueve la aplicación del principio de paridad en todos los poderes de la unión, ya que el Artículo 94, referente al Poder Judicial también establece el principio de paridad en la integración de los órganos jurisdiccionales.

Por otra parte, la Constitución da la pauta a las entidades federativas para que incluyan en sus propias normas el principio de paridad, ya que en el artículo 115 Constitucional establece que el número de regidurías y sindicaturas de los estados y de la Ciudad de México también tendrán que observar el principio de paridad para su conformación.

A nivel nacional, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH) es la normativa que tiene por objetivo regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, la paridad de género y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo. Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el Territorio Nacional (Art. 1).

De acuerdo con la misma norma, la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres deberá establecer las acciones conducentes a lograr la igualdad sustantiva en el ámbito, económico, político, saludable, social y cultural (Art. 17).

De esta forma, la Política Nacional que desarrolle el Ejecutivo Federal deberá considerar los siguientes lineamientos:

II. Asegurar que la planeación presupuestal incorpore la perspectiva de género, apoye la transversalidad y prevea el cumplimiento de los programas, proyectos y acciones para la igualdad y la paridad entre mujeres y hombres;

En la misma Ley se establece también que corresponde al Sistema Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres el siguiente objetivo:

V. Dar seguimiento a la implementación del principio constitucional de paridad de género; y en tal virtud deberá presentar un informe anual de los avances en la materia (Art. 26).

Y como transitorios, la Ley establece en el Segundo:

De acuerdo con el artículo transitorio Tercero del Decreto por el que se reforman los artículos 2, 4, 35, 41, 52, 53, 56, 94 y 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Paridad entre Géneros se deberá observar el principio de paridad de manera progresiva, a partir de las nuevas designaciones y nombramientos que correspondan, de conformidad con la ley.

34

Marco normativo local

Respecto al marco normativo local, la revisión de las 32 constituciones de cada entidad federativa (*ver Anexo 2*) permite observar que a cuatro años de la reforma de paridad sólo 24 legislaturas estatales emitieron disposiciones para la paridad en el Poder Ejecutivo, mientras que Chiapas, Guerrero, Jalisco, México, Querétaro, Sonora, Tabasco y Tamaulipas no consideran la paridad en la administración pública estatal.

Gráfica 12

Paridad en las constituciones de las entidades federativas (Poder Ejecutivo)



Fuente

Elaboración propia con base en la revisión del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (2023) INMUJERES.

Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres

La Política Nacional en Materia de Igualdad cuenta con los siguientes instrumentos, de acuerdo con el Artículo 18 de la LGIMH:

1. Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres;
2. Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y
3. Observancia en materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

El Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH) es un organismo coordinado que estructura los objetivos para lograr la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, que funciona a través del trabajo coordinado con la APF, así como los tres ámbitos municipales, los poderes de la unión y las empresas productivas del Estado.

De acuerdo con el artículo 26 de la LGIMH, el SNIMH tiene dentro de sus objetivos:

- I. Promover la igualdad entre mujeres y hombres y contribuir a la erradicación de todo tipo de discriminación; sin distinción de ningún tipo, en los términos del último párrafo del artículo 1o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Fracción reformada DOF 30-03-2022
- II. Contribuir al adelanto de las mujeres.
- III. Coadyuvar a la modificación de estereotipos que discriminan y fomentan la violencia de género; Fracción reformada DOF 28-04-2022.
- IV. Promover el desarrollo de programas y servicios que fomenten la igualdad entre mujeres y hombres.

De igual modo, en la fracción V se establece que el SNIMH debe dar seguimiento a la implementación del principio constitucional de paridad de género; y en tal virtud deberá presentar un informe anual de los avances en la materia (DOF, 2022).

Sobre el particular y a fin de dar seguimiento a lo anterior, se generaron dos acuerdos en el marco del SNIMH 72: 24/08/2022 y 76:27/04/23 de la 27ª y 29ª Sesiones del SNIMH señalan:

“En observancia del artículo 26, fracción V de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, las Instituciones participantes en el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, contestarán el cuestionario Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal, con la finalidad de tener información sobre los avances en la implementación del principio Constitucional de Paridad de Género, en un plazo no mayor a treinta días hábiles contados a partir de que el INMUJERES comparta el cuestionario”.

Por otra parte, en el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) 2020-2024 se consideran, de acuerdo con el artículo 29 de la Ley en mención, las necesidades de los Estados, el Distrito Federal y los Municipios en materia de igualdad así como las particularidades de la desigualdad en cada región, por lo que el PROIGUALDAD 2020-2024 es “una respuesta institucional a las demandas de las mujeres que garantice sus derechos, su bienestar y cierre las brechas de desigualdad que erosionan sus vidas y su futuro”.

Es así como el PROIGUALDAD es el programa rector que establece los desafíos nacionales que deben enfrentarse en los programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales, para garantizar la igualdad sustantiva y la reducción de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, teniendo en la mira la necesidad de erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres; A través del PROIGUALDAD 2020-2024, el Ejecutivo Federal asume las políticas de gobierno y las acciones afirmativas en favor de las mujeres para eliminar las desigualdades y erradicar la violencia de género.

A razón de lo anterior, un tema prioritario para alcanzar la igualdad sustantiva lo constituye el cumplimiento de la paridad constitucional en el Poder Ejecutivo lo que incluye a toda la APF, de ahí que esté contemplado como objetivo y estrategia prioritaria en el PROIGUALDAD 2020-2024.

De esta forma, el entramado normativo de la paridad responde tanto a las normas y acuerdos internacionales como a las constitucionales, legales, reglamentarias y programáticas que buscan garantizar la igualdad real o sustantiva entre las mujeres y los hombres, y el principio de no discriminación y paridad de género.

Cuadro **02** PROIGUALDAD 2020-2024

Objetivo 5

Posicionar la participación igualitaria de las mujeres en la toma de decisiones en los ámbitos político, social, comunitario y privado.

Estrategia

5.1. Fortalecer el marco institucional y de política pública para favorecer la participación sustantiva e igualitaria de las mujeres, hay líneas de acción específicas para incidir en la Administración Pública Federal.

Acciones puntuales

5.1.1. Promover el principio de paridad en la designación de nombramientos en mandos directivos de la Administración Pública; y la línea de acción.

5.1.4. Promover estrategias de capacitación, mentorías, entre otras que favorezcan el liderazgo de las mujeres en puestos de confianza en la Administración Pública Federal; ambas líneas de acción son generales y coordinadas por el INMUJERES.

Apartado III. Principales resultados del Cuestionario Diagnóstico en materia de Paridad en la APF

El presente apartado tiene como fin brindar información cuantitativa y cualitativa de la aplicación del principio de paridad en las instituciones, lo que permitirá contar con un panorama conjunto que posibilite la mejor toma de decisiones para la planeación e implementación de proyectos y acciones, a fin de fortalecer la participación de mujeres y hombres en todas las esferas de la vida de la APF.

El Diagnóstico es un trabajo que deriva de la 27ª sesión del SNIMH, en donde se llegó al acuerdo que a la letra dice:

“En observancia del artículo 26, fracción V de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, las Instituciones participantes en el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, contestarán el cuestionario Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal, con la finalidad de tener información sobre los avances en la implementación del principio Constitucional de Paridad de Género, en un plazo no mayor a treinta días hábiles contados a partir de que el INMUJERES comparta el cuestionario”.

De esta manera, en colaboración con la SFP, se diseñó un cuestionario de 52 reactivos para conocer la implementación del principio constitucional de paridad en la APF con tres ejes clave: ingreso, desarrollo de carreras laborales y ascenso de las mujeres (incluyendo los temas de cuidados), masculinidades, acoso sexual y hostigamiento sexual toda vez que pueden significar obstáculos para la plena participación de las mujeres en el ámbito laboral.

El cuestionario se aplicó en línea mediante el formato *Google forms* a las Unidades de Administración y Finanzas de la APF, con la participación de las UIG en un periodo comprendido entre el 17 de julio al 4 de agosto de 2023, contando con la participación de más de 102 instituciones,

dentro de las que se destacan 17 Secretarías de Estado y la Oficina de la Presidencia de la República.

En este sentido, el citado cuestionario, así como la información estadística proporcionada por la SFP a partir de los datos contenidos en el Registro Único de Servidores Públicos son insumos fundamentales, para generar un diagnóstico que permita definir una ruta de acción que genere espacios de género incluyentes y paritarios para las mujeres en la APF.

El cuestionario permitió detectar buenas prácticas de las instituciones que fomentan la participación equilibrada de mujeres y hombres en comités, órganos de decisión, foros y comisiones, así como acciones para impulsar liderazgo de las mujeres mediante capacitaciones específicas y programas de mentorías. Estas prácticas, además de la corresponsabilidad en los cuidados e impulsar masculinidades positivas, permiten generar espacios inclusivos y mejores condiciones para la participación paritaria de las mujeres.

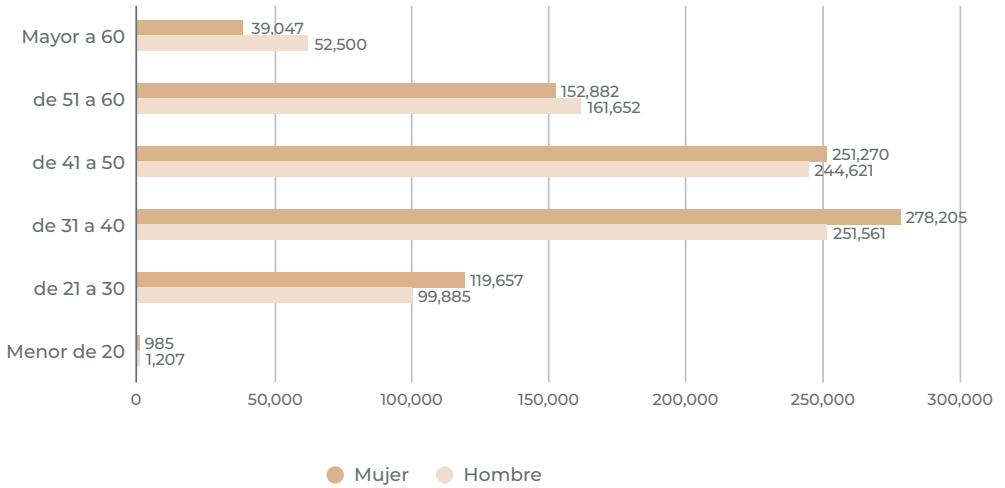
De igual manera, en el cuestionario dialogan los datos desagregados por sexo y las categorías para visibilizar las diferentes realidades que se viven en la APF, para comprender cómo la vida laboral de las mujeres se ve afectada por su sexo y la construcción social del género, los estereotipos y los mandatos de género; asimismo se observaron los avances que está realizando la APF para romper con paradigmas que no benefician a la sociedad.

Datos generales de la conformación del personal de la APF

En cuanto al personal que integra la APF, en total hay un millón 663 mil 522 personas trabajadoras, siendo ligeramente mayoritaria la presencia de mujeres con 842 mil 046, frente a los 821 mil 476 hombres. La atención al principio de paridad es urgente no sólo por lo que significa en cuanto a representación, sino porque entendemos la paridad como mecanismo de la igualdad sustantiva, y que debe derivar en mejorar las condiciones para las mujeres y con ello garantizar su seguridad, acceso igualitario en todos los puestos, así como el respeto a sus derechos humanos, en un contexto en donde, como observamos (gráfica 13).

Gráfica 13

Edad del personal de la APF por sexo



Fuente

Elaboración con base en los datos del Registro de Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (2023), SFP.

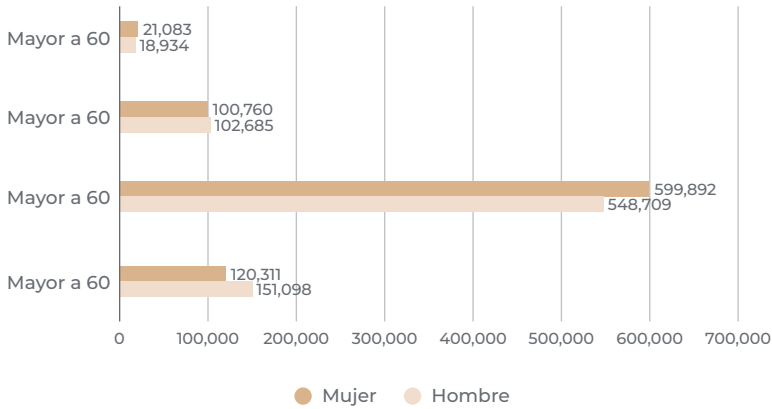
Contratación en la APF

La modalidad de contratación en la que se insertan principalmente las mujeres en la APF se concentra en la de empleadas de base con 599 mil 892 mujeres, frente a 548 mil 709 hombres en esta categoría. Aunque las mujeres se encuentran en la modalidad de contratación que les ofrece mayor certidumbre en el empleo, lo cierto es que se concentran en las posiciones de inferior jerarquía y de menor paga. Los hombres en cambio son mayoría en la contratación de confianza (que implica tareas generales de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización y por añadidura con mejores salarios) con 151 mil 098 hombres.

En cuanto al nivel de equivalencia, se observa que la presencia de mujeres es mayoría sólo en los puestos operativos, mientras que en los puestos de toma de decisiones, los hombres predominan en diez de los 12

Gráfica 14

Tipo de contratación del personal de la APF por sexo



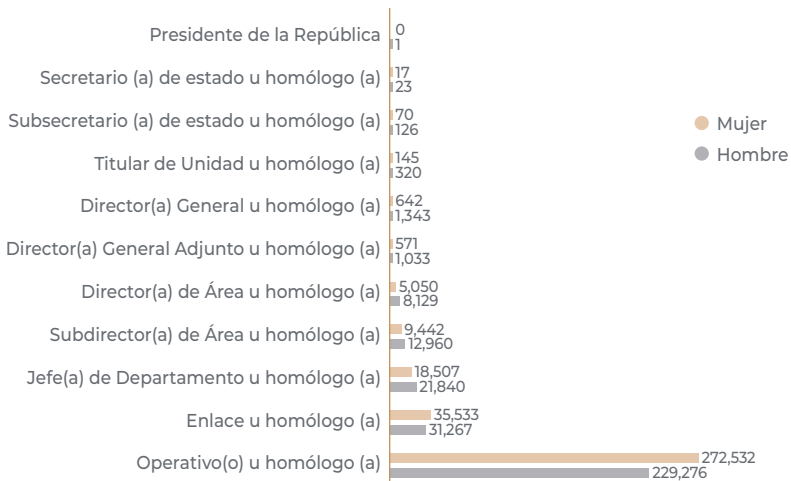
42

Fuente

Elaboración con base en los datos del Registro de Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (2023), SFP.

Gráfica 15

Ocupación de puestos en la APF por sexo



Fuente

Elaboración con base en los datos del Registro de Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (2023), SFP.

niveles de la APF, por lo que pese a la alta presencia de mujeres en la APF aún no se cumple con la paridad de género, en tanto las mujeres no ocupen en equivalencia puestos de toma de decisiones en toda la estructura y ciclo de creación e implementación de las políticas públicas. Existe una clara desigualdad tanto en el acceso a puestos, como inequidades y brechas que se expresan en el salario por estar en las posiciones de menor remuneración.

Reproducción de roles y estereotipos en la APF

Una mirada más fina por sexo y tema que abordan las instituciones, permite observar que las mujeres sólo son más representativas en puestos de mando, como de protección y cuidado de niñas, niños, adolescentes, atención a víctimas, cultura, etc., es decir, en las que representan una extensión de su rol y estereotipo de género y de igual manera, los hombres ocupan mayoritariamente las relativas a la seguridad, manejo de recursos, carreteras, obras, hacienda, aeropuertos, agricultura, etc.

Reproducción de roles y estereotipos		
Institución	Mando	
	Hombres	Mujeres
Secretaría de Gobernación	737	641
Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación	34	37
Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes	18	29
Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres	12	47
Comisión Nacional de Búsqueda de Personas	77	128
Secretaría de Relaciones Exteriores	1,133	926
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	1,217	971
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	542	487

Reproducción de roles y estereotipos

Institución	Mando	
	Hombres	Mujeres
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	268	163
Lotería Nacional	106	87
Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, S.A. de C.V.	64	14
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	1017	474
Comisión Federal de Electricidad	5553	1323
Guardia Nacional	6967	3470
Centro de Investigación en Matemáticas, A.C.	89	26
Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas	151	212
Secretaría de Cultura	249	297
Totales	18,234	9332

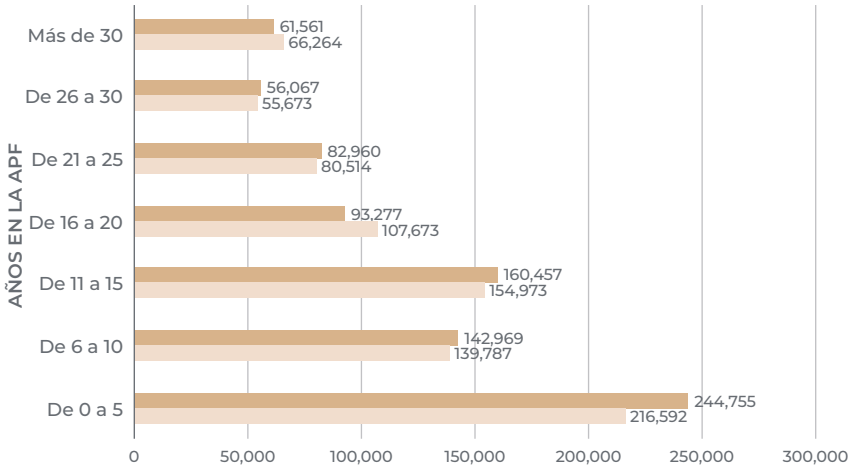
Antigüedad laboral de mujeres y hombres en la APF

En cuanto a los años de antigüedad en la APF, se observa un equilibrio entre ambos sexos, sin embargo, las mujeres se encuentran principalmente en el rango de antigüedad de 0 a 5 años, mientras que los hombres en el rango de 16 a 20 años y el de más de 30, lo que permite apreciar que no sólo ellos podrán acceder a mejores beneficios, sino que derivado de sus mejores posiciones en puestos también recibirán mejores pensiones y jubilaciones.

Aunque en general se observan números muy cercanos de antigüedad entre ambos sexos, la brecha de desigualdad se amplía cuando se compara esta información con el tipo de contratación (mujeres mayoritariamente concentradas en honorarios y base), lo que impacta en mayores beneficios para los hombres por los años de servicio.

Gráfica 16

Años de antigüedad en la APF del personal por sexo

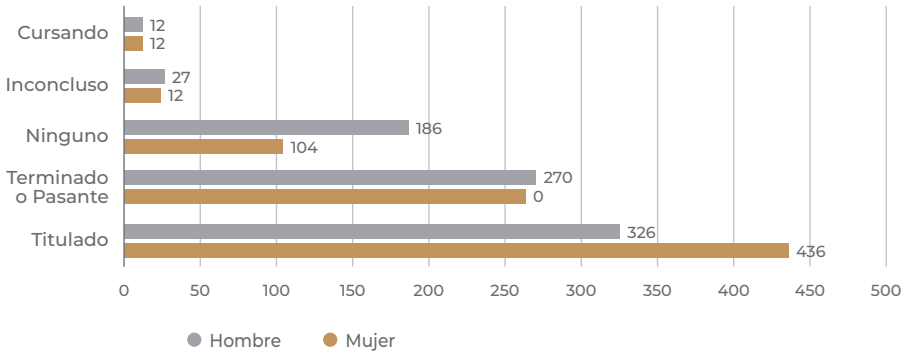


Fuente

Elaboración con base en los datos del Registro de Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (2023), SFP.

Mujeres y hombres por estatus escolar en la APF

Respecto al estatus escolar, 436 mil 377 mujeres tienen título universitario frente a 325 mil 602 hombres titulados, sin embargo, pese a su mayor preparación, ellas se concentran en puestos operativos u homólogos, lo que permite observar otra expresión de inequidad y techos de cristales que no responden a la falta de preparación de las mujeres, sino a lógicas estructurales y culturales más profundas que siguen colocando a las mujeres en posiciones de menos ventaja.



Fuente

Elaboración con base en los datos del Registro de Servidores Públicos de la Administración Pública Federal (2023), SFP.

Instituciones con procedimientos, criterios y difusión para ascenso y desarrollo de mujeres y hombres en la APF

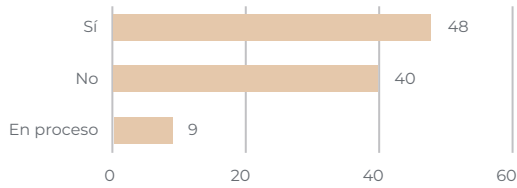
Son 48 instituciones las que cuentan con procedimientos con criterios para ascenso y desarrollo de mujeres y hombres en la institución, la mayoría (42) declaran que el procedimiento de ascenso es difundido continuamente al personal en medios de comunicación interna. (Gráficas 18 y 19).

Consideraciones para la permanencia

Aunque 82.47% de las instituciones declaran contar con procedimientos integrales, documentados o sustentados en normatividad es necesario que tengan una revisión y actualización que permita incorporar el enfoque de derechos humanos, las perspectivas de género, diversidad, interseccional e incluyente, considerando que deben responder al principio de paridad en las instituciones de la APF y que ello les compromete a considerar a las mujeres en toda su diversidad.

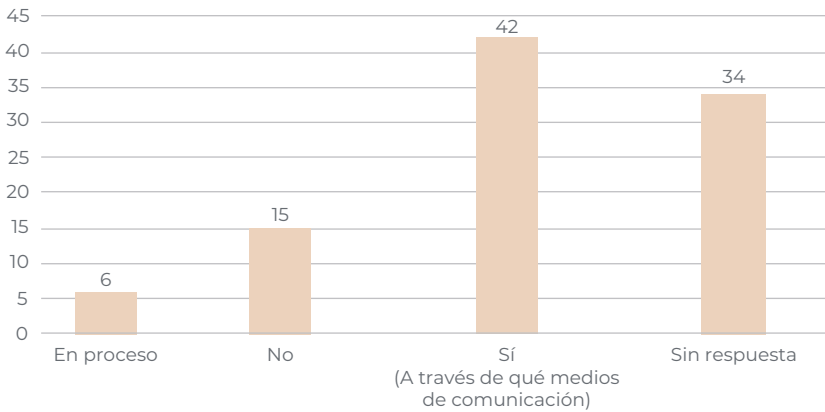
Gráfica 18

Procedimiento formalmente establecido que integre con claridad los criterios que se tomen en cuenta para ascenso y desarrollo de mujeres y hombres en la institución



Gráfica 19

Difusión del procedimiento de ascenso



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES

Respecto a los criterios de ascenso de mujeres y hombres, por ejemplo, el INMUJERES cuenta con un *Instructivo para la movilidad de personal, contratación por designación directa o concurso*, el cual establece preferentemente la movilidad del personal, sin considerar el género de la persona; el criterio principal para seleccionar a la persona que será promovida es que cumpla con el perfil del puesto a ocupar y cuente con la experiencia necesaria. Se recomienda que este tipo de acciones, como contar con manuales o instructivos, son los que se deberían de adoptar en todas las instituciones.

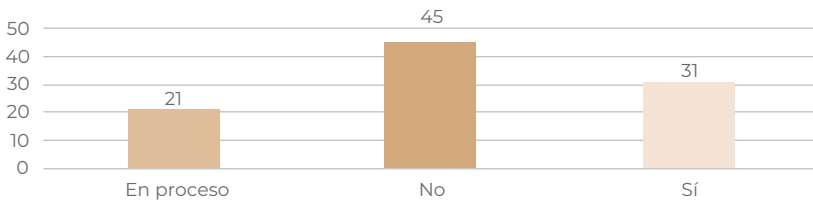
Datos sobre el desarrollo de la carrera laboral en la APF

Instituciones con programas de mentorías para fortalecer las habilidades de liderazgos de las mujeres

48

Gráfica 20

Programas de mentorías para fortalecer las habilidades de liderazgo de las mujeres



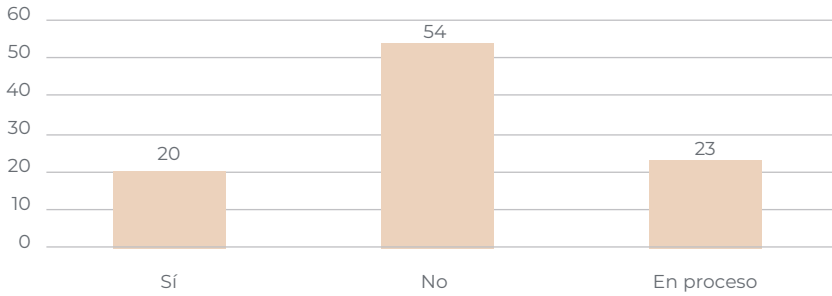
Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Un impulso adicional a la igualdad sustantiva e incorporación de las mujeres a la APF lo constituye la creación de programas de mentorías para fortalecer sus habilidades de liderazgo, de ahí que esté contemplada como acción puntual en el objetivo prioritario 5. Pese a lo anterior, sólo 31 instituciones reportan que cuentan con programas y 21 refieren

Gráfica 21

Plan o programa para obtener la paridad entre mujeres y hombres en un plazo determinado



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES

estar en proceso de creación; además, 45 instituciones no cuentan con este tipo de programa a un año de que deje de ser vigente el Proigualdad 2020-2024, por lo que deberá ser prioritario el cumplimiento de la mencionada acción.

Aunado a lo anterior y pese a que la paridad también está contemplada en el objetivo prioritario 5, el 55.6% de las instituciones no cuentan con un plan o programa para alcanzar la paridad en un plazo determinado, 23.7% están en proceso de elaboración de dicho documento, y 20.6% sí cuenta con un plan o programa.

Como justificación, algunas respuestas de las instituciones señalan que no consideran necesario contar con un documento con esas características, toda vez que cuentan con otros procedimientos como los derivados del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, explican que el tema de la paridad se atiende mediante el cumplimiento del PROIGUALDAD vigente, sin embargo se observó en los reportes de avances que en su mayoría las instituciones no consideraron acciones en materia de paridad.

Se destaca que la mayoría de las instituciones (52) manifiestan contar con un compromiso expreso para garantizar la igualdad de oportuni-

des entre mujeres y hombres, mientras que 15 instituciones están en proceso de actualización o autorización de estos procedimientos, lo cual requiere de un mayor compromiso de las instituciones para alcanzar la paridad de género en la APF.

Procedimientos institucionales con compromisos de Igualdad

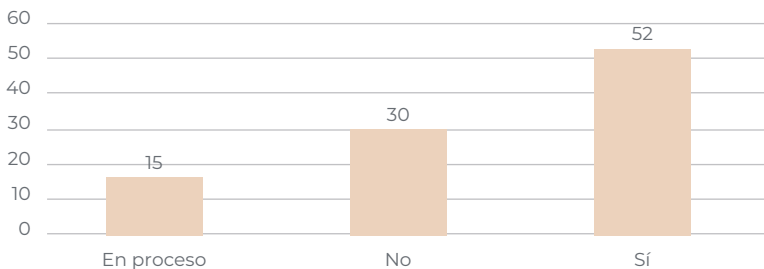
Consideraciones en el desarrollo de carrera

Si bien 41.23% de las instituciones que respondieron el cuestionario señalan contar con mecanismos que detectan las necesidades de su personal, tanto para hombres como para mujeres, ello no se refleja en acciones que respondan a esas necesidades por lo que el siguiente paso es implementar un programa que plasme dichas necesidades. El plan tendrá que diseñarse desde el enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género, ya que en las instituciones que sí cuentan con ello, no necesariamente visibilizan las necesidades de las mujeres, es decir, sus voces no son siempre escuchadas.

50

Gráfica
22

Procedimientos con un compromiso expreso para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

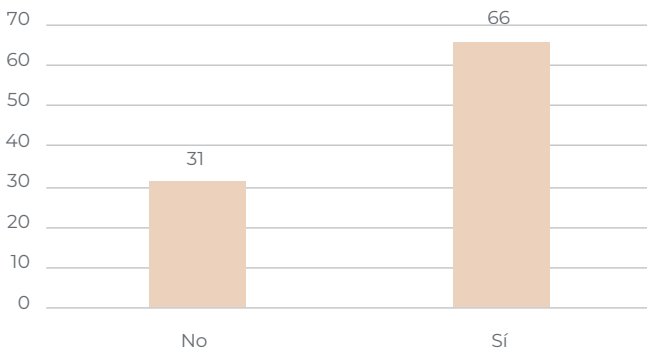
Al respecto, proponer estrategias de mentorías forma parte de las acciones puntuales del objetivo prioritario 5 del PROIGUALDAD 2020-2024, sin embargo y pese a que es una obligación, el 46.39% de las instituciones que respondieron el cuestionario señalaron que no las ha implementado, por lo que un reto sería poner énfasis en el cumplimiento de estas acciones, ya que no sólo les obliga el PROIGUALDAD 2020-2024, sino también la normatividad internacional en la materia que destaca la importancia de estas estrategias en el impulso de liderazgos de mujeres en puestos de confianza en la APF.

Datos sobre la Capacitación en la APF

Respecto a la obligatoriedad de capacitarse en materia de igualdad, derechos humanos o no violencia contra las mujeres, en 66 instituciones sí es una obligación del personal; sin embargo, en 31 instituciones aún no se determina la obligación, pero 28 sí cuentan con oferta de capacitación en estas materias; sólo tres de las entidades y dependencias señalaron no tener ni capacitación ni obligación de capacitar en la materia.

Gráfica 23

Obligatoriedad de capacite en temas de igualdad, derechos humanos de las mujeres o no violencia contra las mujeres



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Por otro lado se destaca que de las 97 entidades y dependencias que reportaron información, 71.13% de las instituciones ha capacitado en temas de género e igualdad a un mayor porcentaje de mujeres; sin embargo, 11 entidades y dependencias señalaron haber capacitado en mayor porcentaje a su personal masculino, mientras que seis instituciones (el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, la Administración del Sistema Portuario Nacional Tampico, S.A. de C.V., la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, la Secretaría de Marina y la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres) reportaron que 100% de su personal (hombres y mujeres) es y/o está capacitado en estos temas.

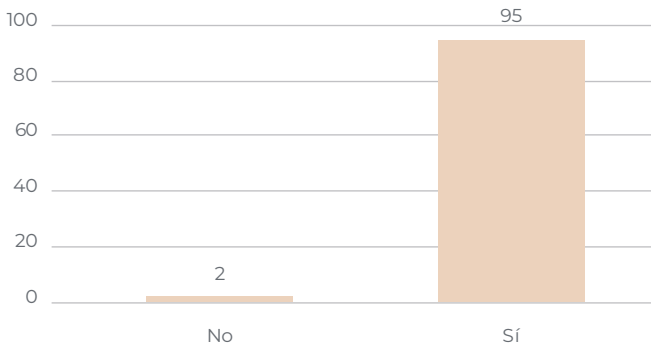
Datos sobre la atención al acoso y hostigamiento sexual

Instituciones con protocolo o ruta de atención para casos de hostigamiento o acoso sexual

Casi todas las Instituciones (95) cuentan con protocolo o ruta de atención para casos de hostigamiento o acoso sexual, la Comisión Nacional de Vivienda señaló que no tiene protocolo específico y retoma el de la SFP, así mismo la Secretaría de Turismo mencionó está trabajando en la creación de su propio proceso.

Gráfica

Instituciones con protocolo o ruta de atención para casos de hostigamiento o acoso sexual



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Respecto a la pregunta sobre la permisibilidad para hacer comentarios sobre el cuerpo de otras personas, existe un ambiente institucional 91 instituciones mencionaron que tienen un compromiso para que nunca sucedan estos hechos.

Gráfica 25

Permisibilidad para hacer comentarios sobre el cuerpo de otras personas



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Consideración sobre la atención a las violencias

El 98% de las instituciones respondió contar con un protocolo o ruta de atención para casos de hostigamiento sexual y/o acoso sexual, sin embargo, las cifras de los *Informes Anuales de Denuncias por Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual* señalan que las denuncias se han incrementado, desde el 2016 a la fecha, lo cual requiere del fortalecimiento de los mecanismos para llevar a cabo la aplicación y observancia del protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.

Si se reconoce que la violencia es una de las limitantes más evidentes para lograr la paridad, entonces debe ser de urgente atención y no dejar de lado el enfoque de prevención en la planeación e instrumentación de acciones que se consideren.

Datos sobre Cultura Institucional

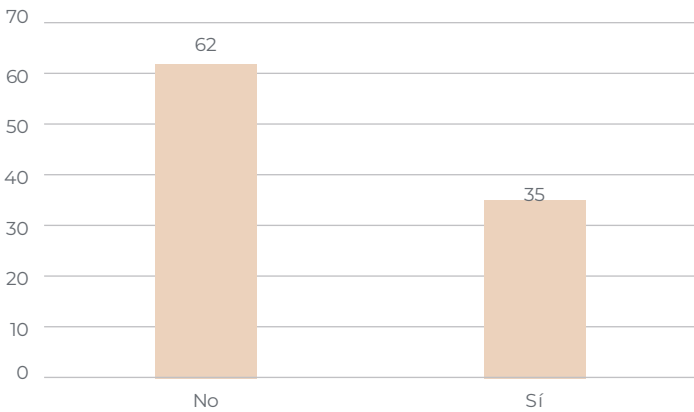
Certificación en la Norma de Igualdad Laboral

Sólo 36% de las instituciones están certificadas en la Norma de Igualdad Laboral: diez de ellas son Secretarías. Aunque es un mecanismo de adopción voluntaria, su apropiación es una muestra real del compromiso que deben hacer las instituciones para contar con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, así como para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores, por lo que su implementación, en el contexto de la paridad, es un paso firme hacia la igualdad sustantiva.

54

Gráfica 26

Instituciones certificadas en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

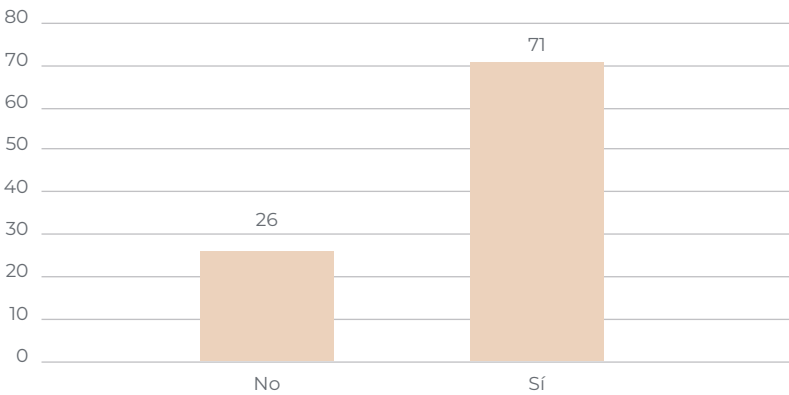
Lenguaje incluyente en formatos y herramientas

Más del 70% de las instituciones declaran hacer uso de lenguaje incluyente en la redacción de formatos y herramientas que se utilizan en los procedimientos de reclutamiento y selección, se destaca que 23 de ellas refieren que lo hacen en sus convocatorias.

Respecto a las instituciones que declaran no hacer uso de lenguaje incluyente, lo justifican en el sentido de que sus *“formatos son genéricos universales”* y que *“no han advertido ninguna necesidad al respecto”*.

Gráfica 27

Lenguaje incluyente en comunicaciones oficiales



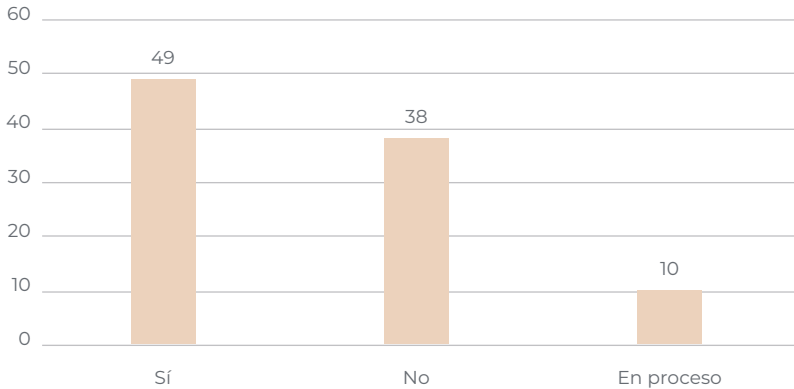
Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Paridad en presídiums y eventos

Algunas instituciones reportaron que los presídiums se organizan dependiendo el tema y son las personas titulares quienes ocupan los espacios: si se observa que son los hombres quienes más ocupan puestos de alta responsabilidad, se abocarán a fomentar acciones para promover una mayor participación de mujeres en los presídiums.

En eventos y actos institucionales se impulsan presídiums paritarios



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del “Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal” (2023), INMUJERES.

Por otra parte, las instituciones señalaron que se convoca a los eventos de manera indistinta a hombres y mujeres.

Son 10.3% instituciones las que reportan estar en proceso porque están *“tratando de implementar acciones para lograr presídiums paritarios”*. Por ejemplo, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos S.N.C. señaló que existen lineamientos sobre participación paritaria en eventos.

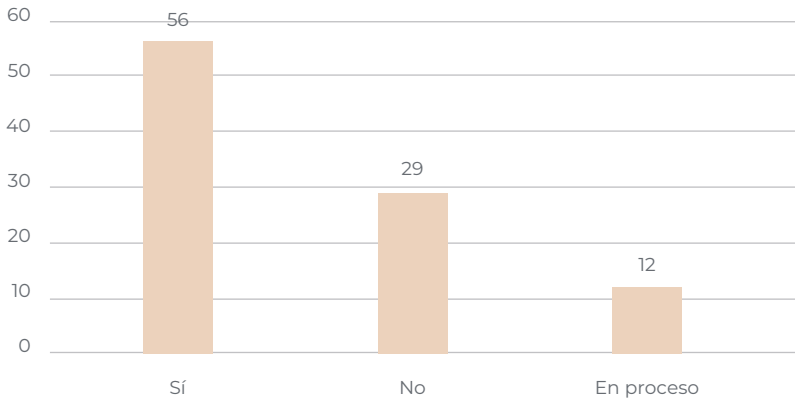
Sobre este punto también se observan resistencias para la implementación del principio de paridad. El Archivo General de la Nación, por ejemplo, informa que: *“Dado que existe paridad entre la cantidad de hombres y mujeres en los puestos de Dirección, no es necesario realizar acciones específicas para garantizar la paridad en comisiones, reuniones, equipos, foros o eventos de la institución”*.

La CONAVIM señaló que su personal es mayoritariamente mujeres, por lo que sus presídiums y actos institucionales no son paritarios, en referencia a que hay pocos hombres.

Por su parte, en la Secretaría de Relaciones Exteriores se promueve una disposición que se reserva la participación de las mujeres sino se cuenta con presídium paritario.

Gráfica 29

Instituciones que consideran el criterio de paridad



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del "Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal" (2023), INMUJERES.

Algunas respuestas van encaminadas a que depende del nivel de mando y no del sexo de las personas la integración de sus comités, grupos de trabajo y/o consejos. Otras respuestas señalan que realizan las actividades establecidas por la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.

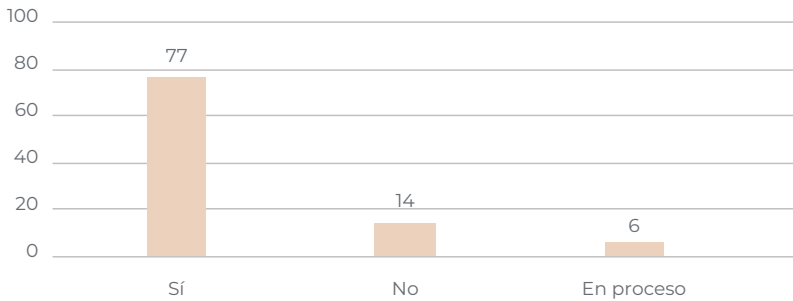
Destaca que el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR) señaló que *"nos aseguramos que al igual que los hombres, las mujeres tengan una participación y representación en todos los comités"*.

Una buena práctica fue la que llevó a cabo el Banco del Bienestar para la conformación de su Comité de Ética 2022-2024, en la que se impulsó la paridad al establecer en la convocatoria de participación lo siguiente: *"Podrás realizar dos votos por cada nivel jerárquico, con el propósito de que nomines a una persona de cada sexo"*.

Con respecto a la generación de incentivos para la participación de los hombres en trabajos de cuidados, casi el 80% de las instituciones cuentan con ello: la Secretaría de la Defensa Nacional informó que “En el Ejército y Fuerza Aérea se proporciona capacitación respecto a temas de nuevas masculinidades y corresponsabilidad familiar; asimismo, se proporcionan facilidades para atender necesidades de cuidado o asistencia a juntas escolares”.

Gráfica 30

Incentivos para la participación de los hombres en trabajos de cuidado



Fuente

Elaboración propia con base en los resultados del “Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal” (2023), INMUJERES.

Por otra parte, se observa que los roles y estereotipos de género aún están arraigados en la cultura institucional, por lo que el reto es implementar mayores acciones que rompan con los paradigmas que han existido en la APF por tanto tiempo. Las masculinidades están cambiando, pero requieren ser apoyadas con acciones institucionales que permitan el cuidado y la atención de los hogares y sus integrantes por los hombres, que las jornadas de trabajo sean flexibles y compatibles con la vida personal y familiar.

Para cerrar este apartado, se presentan las siguientes conclusiones que muestran por qué es necesario agilizar la implementación del principio de paridad en la APF.

- La paridad de género en la APF contribuye a un diseño más inclusivo e igualitario de la política pública desde su definición, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento. El 55.6% de las instituciones no cuentan con un plan o programa para obtener la paridad en un plazo determinado.
- Un Estado democrático sólo es legítimo si su representación es incluyente, es decir, si el otro 50% de la población participa igualitariamente en el poder público gubernamental.
- Aunque las mujeres son ligeramente mayoría en la APF con 842 mil 046 frente a los 821 mil 476 hombres, ellas son minoría en las contrataciones de confianza (que implican tareas generales de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización) con 120 mil 311 y mayoría en las de base con 599 mil 892 mujeres, que implican menos poder de decisión y subordinación.
- Las mujeres hacen aportes de gran valía al proporcionar su experiencia, habilidades y plantear las necesidades básicas e intereses estratégicos de las mujeres en las instituciones. Pese a que en la APF las mujeres tienen una mayor preparación, (436 mil 377 mujeres tienen título universitario frente a 325 mil 602 hombres titulados) ellas se concentran mayoritariamente en puestos operativos u homólogos.
- El 33% de las instituciones de la APF se encuentran en fase crítica respecto a la ocupación desagregada por sexo con una mayoría masculina en puestos de mando superior lo que además perpetúa la brecha salarial.
- La presencia pública de las mujeres desde la APF puede repercutir en su visibilización positiva, el cambio cultural inclusivo y el respeto a sus derechos humanos. Son 45 instituciones, de un total de 97, las que no cuentan con programas de mentorías que fortalezcan las habilidades de liderazgo de las mujeres en la APF.
- A nivel mundial se está demostrando que en los países con mayor igualdad de género hay un mayor desarrollo humano.

En el siguiente apartado, se presentarán los Lineamientos imprescindibles para el cumplimiento de la paridad en la APF, los cuales fueron elaborados a partir de tres elementos:

1. La normativa nacional e internacional en materia de paridad.
2. Los principales resultados del diagnóstico en materia de paridad en la APF
3. Buenas prácticas nacionales e internacionales en materia de paridad

Los Lineamientos buscan brindar pautas para que las instituciones de la APF fortalezcan el principio de paridad y con ello avanzar en la igualdad de participación de las mujeres.

Apartado IV. Lineamientos imprescindibles para el cumplimiento de la paridad en la APF

Objetivo y finalidad de los Lineamientos

1. Los presentes Lineamientos son de orden público, de observancia puntual para las áreas de Administración y Finanzas, Planeación y Unidades de Género de la APF y tienen por objeto ser una guía que oriente los trabajos de paridad como eje transversal en el ámbito público.
2. Las instituciones de la APF garantizarán en todo momento el principio constitucional de paridad y el respeto a los derechos humanos de las mujeres en el ámbito público contribuyendo a eliminar la discriminación por razón de género.
3. El ámbito de aplicación y competencia serán las entidades y dependencias de la APF.
4. Los principios aplicables de estos Lineamientos:
 - a) Derechos Humanos
 - b) Igualdad
 - c) No discriminación
 - d) Paridad
 - e) Progresividad
 - f) Pro persona

Las acciones que a continuación se señalan son enunciativas más no limitativas y buscan garantizar el cumplimiento del principio de paridad en México, así como la progresividad del derecho humano a la igualdad sustantiva de las mujeres.

1. Cumplir con el principio de paridad en todo



Incorporar el principio de paridad como una obligación del Estado Mexicano establecida en la Constitución Política y amparada mediante la firma de los instrumentos internacionales vinculantes.

Acciones puntuales:

- a. Elaborar un diagnóstico con perspectiva de género sobre la situación actual en materia de paridad en la institución. (Tomar como base los resultados del *Diagnóstico en materia de paridad en la APF* realizado por la SFP y el INMUJERES durante 2023).
- b. Elaborar un “Plan de trabajo institucional” que busque dar cumplimiento al principio de paridad, a partir de los resultados del diagnóstico.
- c. Asignar presupuesto específico para avanzar hacia la paridad en la institución.
- d. Diseñar programas y estrategias que permitan cerrar las brechas de género, como:
 - i. Convocatorias de ingreso exclusivas para mujeres
 - ii. Políticas de alternancia
 - iii. Acuerdos de alto nivel que promuevan el ingreso, permanencia y desarrollo profesional de las mujeres
 - iv. Homologar licencias de paternidad con las de maternidad
 - v. Revisión y ajuste de tabuladores salariales
- e. Implementar programas y estrategias para cerrar brechas de género y sus obstáculos: “techo de cristal”, “piso pegajoso” y violencia de género, entre otras.
- f. Dar seguimiento a las acciones establecidas en los programas y estrategias.
- g. Evaluar los programas y estrategias para los ajustes y toma de decisiones.

2. Garantizar el ingreso de las mujeres mediante procesos de selección libres de sesgos de género.



Acceder a los puestos superiores requiere acciones comprometidas con la igualdad, para lo cual se requieren perfiles capacitados en género, igualdad y derechos humanos.

Acciones puntuales:

- a. Certificación de los centros de trabajo en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
- b. Capacitar a todo el personal del área de Recursos Humanos u homólogo que realicen funciones de reclutamiento, manejo y control de personal.
- c. Actualizar con perspectiva de género e integrar el principio de paridad y lenguaje incluyente y no sexista en la normatividad interna en materia de recursos humanos, especialmente en contrataciones, políticas de ascenso, prestaciones, entre otras, que incluya al personal femenino sindicalizado, de base y de confianza.
- d. Eliminar cualquier normatividad interna que discrimine por motivos de sexo, identidad de género u orientación sexual o estereotipo a las personas que se encuentran en procesos de selección y/o contratación.
- e. Realizar procesos de selección y contratación transparentes, que impulsen el principio de máxima publicidad y legalidad.
- f. Reclutar a las mujeres mediante el Servicio Profesional de Carrera, en tanto su normatividad lo permita.

3. Hacer de la paridad una realidad



Hacer que la paridad sea una realidad requiere necesariamente cerrar las brechas de género a través de diversas acciones, como por ejemplo las medidas de carácter temporal.

Acciones puntuales:

- a. Concursos exclusivos para mujeres.
- b. Incrementar las designaciones directas de mujeres en puestos de toma de decisión.
- c. Apoyos para la profesionalización y desarrollo de capacidades técnicas, es decir que las instituciones cuenten con mecanismos que apoyen la profesionalización y actualización profesional con acciones como becas, convenios para descuentos con instituciones educativas y que contemplen los cursos dentro de los horarios laborales para que estudiar para las mujeres no se convierta en una triple jornada.

4. Contar con mecanismos claros y contundentes que erradiquen el acoso y hostigamiento sexual



Asegurar que la permanencia y desarrollo de las mujeres en las instituciones de la APF sea libre de discriminación y violencia de género.

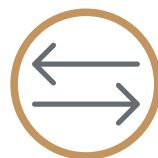
Acciones puntuales:

- a. Contar con mecanismos que prevengan, atiendan y sancionen cualquier conducta que constituya un hecho de violencia de género.
- b. Tener identificadas las afectaciones a las mujeres derivadas de la violencia de género y sus obstáculos al desarrollo profesional.

- c. Crear, actualizar y/o armonizar los protocolos de actuación en materia de violencia de género (hostigamiento sexual y acoso sexual).⁵
- d. Armonizar la normativa interna con la normatividad nacional (Ley Federal del Trabajo) respecto a las conductas que se sancionan en materia de violencia de género.
- e. Promover la cultura de la denuncia e instrumentar procesos de comunicación libres de violencia de género.

5. Instrumentar reglas de alternancia

Implementar la alternancia en los puestos tradicionalmente ocupados por los hombres.



Acciones puntuales:

- a. Identificar los puestos que han sido tradicionalmente ocupados por hombres para programar el cambio, respetando la regla de alternancia de género.
- b. Aplicar la regla de alternancia ante perfiles iguales.
- c. Implementar la alternancia, considerando el enfoque de derechos humanos y las perspectivas de género, interseccionalidad e interculturalidad, a fin de actuar bajo la igualdad sustantiva que permita que ser joven, madre, persona cuidadora, indígena, entre otros, no sea un obstáculo para llegar a la paridad.

6. Paridad interna y externa en las instituciones de la APF

Lograr la paridad implica realizar cambios profundos que impacten la estructura y la cultura institucional, que guarde congruencia con los actos internos y los hechos externos; que sea una práctica personal y de servicio público, que incluya



⁵ Como referencia central se puede considerar el Protocolo para la Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento Sexual y Acoso Sexual de la APF https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5583420&fecha=03/01/2020#gsc.tab=0

desde el eslabón con más alta jerarquía hasta la persona con menor nivel jerárquico.

Acciones puntuales:

- a. Paridad en los equipos de trabajo, en las comisiones, comités, consejos, juntas, foros, seminarios o eventos en los que mujeres y hombres estén representados en igual proporción, con igual jerarquía y uso de voz.
- b. Revisar aquellos comités o equipos de trabajo que aún no tengan paridad para que en un corto tiempo hagan una renovación de estructuras, en donde se guarde la paridad de género e implementen el principio de alternancia.
- c. Establecer en sus disposiciones reglamentarias internas la obligación de que los comités, reuniones, equipos, foros o eventos de la institución, incluidos los presídiums estén integrados paritariamente. La premisa será: "Sin paridad de género no hay evento".
- d. En el caso de contar con protocolos para la realización de eventos institucionales, es necesario actualizarlos en el marco del principio de paridad para que ningún evento institucional invisibilice la presencia de las mujeres en las instituciones públicas de la Administración Pública Federal.
- e. En todos los eventos institucionales las mujeres deberán ser protagonistas y no accesorios en los presídiums, pese a que sea un hombre la cabeza de sector o de la institución.

7. Liderazgos paritarios

Reconocer y valorar, con perspectiva de género, los liderazgos de mujeres y hombres. La paridad sólo se logrará con la existencia, validación y reconocimiento de los liderazgos de las mujeres en las instituciones de la APF.



Acciones puntuales:

- a. Visibilizar a las mujeres y sus liderazgos. (promoción y difusión de sus acciones exitosas en el ejercicio del cargo).

- b. Identificar y erradicar la reproducción de liderazgos machistas.
- c. Promover liderazgos femeninos sororos y sensibles al género (que contemplen necesidades de las mujeres dentro de las instituciones de la APF).
- d. Implementar el Programa de mentorías:
 - i. Identificar mediante herramientas diagnósticas las necesidades de mentoría de las trabajadoras.
 - ii. Establecer el tipo de mentoría que se requiere impulsar desde la institución: definición, características, (principios éticos e institucionales a impulsar bajo criterios de igualdad y no discriminación).
 - iii. Analizar las capacidades del personal para desarrollar un programa de mentorías (quiénes pueden ser mentoras, con cuántas mujeres que cubren los criterios de mentoría se cuenta).
 - iv. Diseñar un modelo de mentoría alineado a las necesidades específicas de las empleadas, el tipo de mentoría que se requiere y el tipo de mentoras con el que se cuenta.
 - v. Que el modelo de mentoría también responda a la necesidad de construir y visibilizar liderazgos positivos y sororos.
 - vi. Establecer los contenidos de mentoría, temas, objetivos, actividades, sesiones, etcétera.
 - vii. Diseñar un proceso de formación de mentoras ad hoc a las necesidades tanto de los principios de igualdad y paridad, como a las necesidades de las trabajadoras.
 - viii. Contemplar en las mentorías a las jóvenes prestadoras de servicio.
 - ix. Cuidar que las mentorías que se impulsan estén alineadas a una cultura institucional de respeto a los derechos humanos de las mujeres y a sus agendas.
 - x. Diseñar un programa de mentorías con metas, objetivos, acciones y compromisos claros a corto plazo.

8. Comunicando la paridad



Para llegar a la paridad se requiere contar con una comunicación interna y externa con perspectiva de género e incluyente, en la que se visibilice la importancia y el valor de las mujeres en todas las posiciones de las instituciones de la APF.

Acciones puntuales:

- a. Diseñar y producir una campaña interna de comunicación que permita impulsar, promover y garantizar el cumplimiento del principio de paridad al interior de la institución.
- b. Emitir, desde el más alto nivel de la institución, pronunciamientos que promuevan el cumplimiento del principio de paridad en la institución y que se declare una política de cero tolerancia a la discriminación y al incumplimiento de las normas.
- c. Realizar toda la comunicación institucional, tanto interna como externa, con perspectiva de género, alineada al principio de paridad y que garantice el respeto a los derechos humanos.
- d. Instrumentar una política comunicativa libre de roles y estereotipos de género.
- e. Implementar un sistema de difusión permanente con temas que reconozcan la inclusión, el empoderamiento, participación de las mujeres, liderazgo, profesionalización, entre otros.

9. La Paridad implica el compromiso institucional con el trabajo doméstico y los cuidados



Alcanzar la paridad será posible si las instituciones se comprometen con la implementación de políticas y programas que atiendan el trabajo doméstico y de cuidados que tradicionalmente realizan las mujeres.

Acciones puntuales:

- a. Diagnosticar el trabajo de cuidados y doméstico que realizan las mujeres de la institución.
- b. Diseñar políticas y programas que permitan atender las necesidades de las mujeres que realizan trabajos de cuidados y domésticos.
- c. Diseñar e implementar las políticas y programas en esta materia.
- d. Dar seguimiento con el fin de evaluar, ajustar y tomar decisiones.
- e. Promover la inclusión de los hombres en el trabajo de cuidados a través de prestaciones que les permitan integrarse a dicha labor, así como campañas y procesos de sensibilización.
- f. Asegurar que todas las personas independientemente de su tipo de contratación cuenten con beneficios especiales asociados a las responsabilidades de cuidados, tales como permisos y horas para cuidados de personas enfermas o para acudir a juntas escolares.

10. Redes sororas de mujeres en la APF. Promover la interacción e intercambio de experiencias e ideas entre las mujeres responsables de la UIG, como puente para fortalecer y facilitar los avances hacia la paridad e igualdad sustantiva.



Acciones puntuales:

- a. Implementar agendas y compromisos comunes para impulsar acciones que impacten en toda la APF.
- b. Instrumentar mecanismos para el intercambio de experiencias y retroalimentación de acciones: encuentros, foros, grupos de trabajo, mesas de diálogo, etcétera.

- c. Implementar acciones de fortalecimiento: profesionalización y actualización permanente.
- d. Instrumentar acciones que fortalezcan el trabajo sororo y acompañamiento entre las titulares de las UIG.

En el siguiente apartado se presenta una metodología que permite brindar herramientas para la implementación de estos lineamientos, además posibilita la ubicación de problemáticas específicas de cada institución para lograr generar acciones puntuales que fortalezcan la participación de las mujeres y hombres en todos los ámbitos decisorios de las instituciones.

Apartado V. Metodología para la implementación del principio de paridad en la APF

La presente metodología se construye a partir de la necesidad de implementar el principio de paridad en la APF, así como para apoyo en la operacionalización de *los Lineamientos imprescindibles para el cumplimiento de la paridad en la APF*, enunciados en la sección anterior, para lo cual el fortalecimiento de capacidades que permitan a las personas servidoras públicas conocer y atender los principales obstáculos para que las mujeres accedan a puestos de liderazgos y de alto nivel en la APF.

Su diseño tiene como base el análisis de información cualitativa y cuantitativa, derivada de la aplicación del Cuestionario de implementación de paridad 2023, así como de la revisión de experiencias exitosas implementadas en la región latinoamericana y a nivel nacional.

¿Cuál es el propósito de esta metodología?

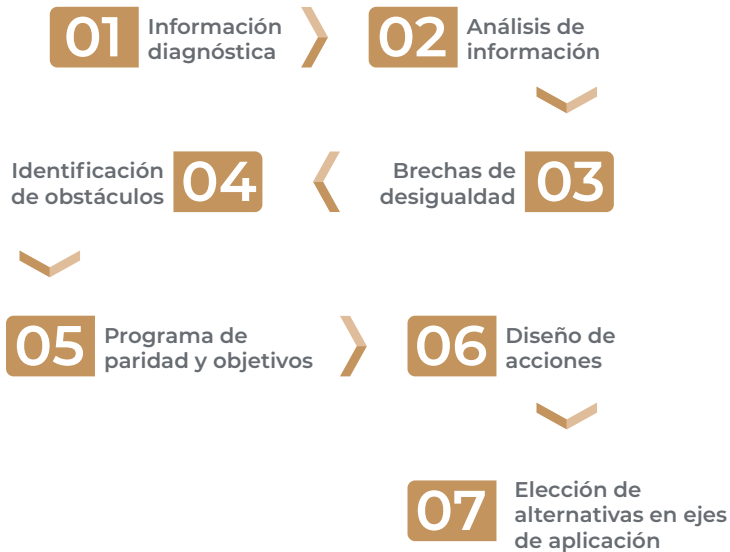
- Promover el acceso de las mujeres en igualdad en las estructuras de la APF, para asegurar su incremento sostenido en todos los puestos de las instituciones, incluidos los de decisión de políticas públicas hasta alcanzar la paridad.
- Desarrollar las capacidades de las instituciones públicas a través de la guía, establecer una ruta, lineamientos y capacitación para dinamizar y acelerar los progresos en la conformación de instituciones de la APF paritarias, con iguales oportunidades en el acceso y el ejercicio de los derechos de las mujeres.
- Proporcionar esfuerzos articulados a las instituciones públicas para facilitar el desarrollo de estrategias, herramientas y acciones que faciliten sus procesos para alcanzar la paridad.

¿A quiénes está dirigida?

- A todas las instituciones públicas de la APF.
- A las UIG de las instituciones de la APF (como coordinadoras y asesoras de la implementación del principio de paridad en la APF).
- A las Direcciones Generales de Administración y Finanzas.
- A las Direcciones Generales de Planeación.
- A las personas tomadoras de decisiones.
- A las Direcciones Generales de Personal y Recursos Humanos.
- A las direcciones de comunicación social y capacitación.

La metodología propuesta consta de 7 pasos:

Esquema del Proceso de implementación del principio de paridad en las Instituciones de la Administración Pública Federal



A continuación se describirá la metodología propuesta.

1. Información Diagnóstica

Instrumentar un diagnóstico de género con el fin de detectar la existencia de posibles desigualdades, inequidades o discriminaciones basadas en el sexo de las personas y en los atributos y características que les han sido asignados social y culturalmente a mujeres y hombres. (Acción que además se alinea a la acción puntual del PROIGUALDAD 5.1.1 *Promover el principio de paridad en la designación de nombramientos en mandos directivos de la Administración Pública Federal*).

Como punto de partida se deberán observar los resultados del *Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal* realizado por el INMUJERES y la SFP durante 2023.

Herramientas diagnósticas:	Registro de Servidores Públicos de la APF (RUSP) y Cuestionario Diagnóstico de Paridad 2023, INMUJERES, SFP.
-----------------------------------	---

Coordinación:	Unidad de Igualdad de Género
----------------------	-------------------------------------

A partir de lo anterior, detectar lo siguiente:

- La situación inicial de mujeres y hombres en la estructura laboral e identificar las estructuras y procesos (normativa, políticas, prácticas de socialización y clima organizacional) que pueden repercutir en la situación de inequidad, discriminación o subordinación, que afecte a las mujeres.
- Identificar brechas de desigualdad en toda la estructura laboral entre mujeres y hombres.
- Buscar los obstáculos o barreras existentes para la participación de las mujeres en paridad en las instituciones de la administración pública.
- Vislumbrar mejores estrategias y soluciones para abordar las distintas necesidades de hombres y mujeres.
- Vislumbrar estrategias de empoderamiento para las mujeres en el ámbito que se encuentre en desventaja respecto de los hombres.

- Conocer de qué manera los beneficios de las acciones impulsadas alcanzan a ambos sexos y los impactos de distinto tipo para las poblaciones que atañen.
- Facilitar el diseño de alternativas y cauces de acción que incorporen efectivamente a ambos sexos en el proyecto y que no implique sobrecarga de trabajo para uno u otro.

PAUTAS ORIENTADORAS

Construir datos desagregados por sexo que ayude a conocer la condición y posición de las mujeres. ¿Dónde están las mujeres dentro de la estructura laboral institucional con respecto a los hombres? ¿Cuántas son y qué posiciones de poder real ocupan en la toma de decisiones tanto de política pública como de la propia institución? ¿Qué prestaciones y beneficios tienen? ¿Cuáles son sus posibilidades de desarrollo?, ¿Cuentan con condiciones de seguridad real en el ejercicio de su trabajo y derechos? ¿Las condiciones laborales estructurales favorece la inserción de las mujeres en paridad? ¿Cuál es la mirada que se tiene de las mujeres, cómo se les visibiliza y nombra?

2. Análisis de la información

Hacer un análisis de la información desde la perspectiva de género para conocer cuántos hombres y cuántas mujeres son afectados/as por la carencia de políticas paritarias y detectar las desigualdades, inequidades y brechas, cuál es su magnitud y causas, así como las inequidades y barreras en el acceso a la APF.

Para ello es necesario hacer un análisis a partir de los siguientes marcos conceptuales:

- **Desigualdad de género:** Se refiere a la disparidad o diferencia en las oportunidades, recursos, derechos y condiciones de vida entre grupos de personas a partir de su género. Se manifiesta en aspectos como la distribución de la riqueza, el acceso a la educación, la salud, el empleo y la participación política y pública. Tiene un impacto negativo en toda la sociedad y particularmente en la vida de las mujeres y los grupos humanos históricamente discriminados, generando brechas de género, sociales y económicas.
- **Brechas de desigualdad de Género:** Son una medida estadística que da cuenta de la distancia de mujeres y hombres con respecto a un mis-

mo indicador. La cuantificación de las brechas ha estimulado el desarrollo de estadísticas y la formulación de indicadores para comprender las dimensiones de la desigualdad y monitorear los efectos de las políticas sobre su erradicación, así como los avances en la eliminación de la desigualdad comparativamente a través del tiempo. (INMUJERES, 2016).

PAUTAS ORIENTADORAS

¿En qué posiciones de desigualdad se ubican las mujeres con respecto a los hombres? ¿Cuáles son las inequidades que se observan dentro de la estructura laboral? ¿En qué temas están las principales brechas de desigualdad? ¿Qué factores obstaculizan su ingreso y permanencia en paridad?

3. Brechas de desigualdad

Para los términos de esta metodología, cuando hablamos de brechas nos referimos a los patrones desiguales de ingreso, permanencia y desarrollo de mujeres y hombres en el ámbito laboral de la APF, así como cuáles son los recursos, prestaciones y beneficios que posibilitan su desarrollo. Las brechas de género pueden ser estructurales o funcionales a los sexos y tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos al interior de cada sexo.

Así, el análisis de brechas permite observar la distancia que existe entre mujeres y hombres dentro de la estructura laboral de las instituciones de la APF, es decir la distancia entre ambos sexos en cuanto a puestos, salarios, posiciones de poder, de toma de decisiones, condiciones laborales, ejercicio de poder real, desarrollo, prestaciones, beneficios, entre otros, a partir de las cuales, una vez observadas y medidas, se puede estar en condiciones de instrumentar estrategias y acciones para cerrarlas.

De igual forma, permite observar los estereotipos y roles de género que operan en las relaciones laborales. Ambos conceptos se refieren a:

- 1. Estereotipos de género:** Son las ideas, cualidades y expectativas que la sociedad atribuye a mujeres y hombres; representaciones simbólicas de lo que mujeres y hombres deberían ser y sentir; ideas excluyentes entre sí que reafirman un modelo de feminidad y otro de masculinidad.

Con frecuencia los estereotipos se usan para justificar la discriminación de género y pueden reforzarse con teorías tradicionales o modernas, incluso a través de leyes o de prácticas institucionales. Una dicotomía fundamental es que mientras los hombres socialmente han estado asignados al espacio público, donde se toman las decisiones políticas, sociales y económicas, las mujeres han estado asignadas al espacio privado, donde llevan a cabo el trabajo de cuidados y crianza (Glosario para la igualdad, INMUJERES, 2016).

- 2. Roles de género:** Conjunto de conductas y expectativas, que deben regir la forma de ser, sentir y actuar de las mujeres y los hombres. La persistencia de estos roles asignados a unas y otros a partir de estereotipos de género aún prevalecen en muchas culturas y sociedades: en las relaciones familiares, sociales o laborales (Glosario para la igualdad, INMUJERES, 2016).

Hacer un análisis desde la perspectiva de género permite ubicar y visibilizar el rol de las mujeres en los contextos laborales de la APF y su impacto en las relaciones de género.

Pautas orientadoras

Observar la distancia entre mujeres y hombres en toda la estructura laboral: puestos, posiciones de poder, ejercicio de derechos, control de recursos, toma de decisiones, a partir de las cuales se pueden identificar estrategias, acciones y áreas de oportunidad.

4. Identificación de obstáculos

Son el conjunto de valores, creencias, expectativas, normativas, distribución de poder y prestigio que, en razón de género, suelen desalentar o estigmatizar conductas y valores que permitirían un cambio social en las relaciones.

En el contexto que nos ocupa, los obstáculos se presentan en las instituciones a partir de mecanismos que hacen complicado el acceso y la permanencia en espacios de poder y mejores condiciones de vida de las mujeres:

1. **Techo de cristal:** Barreras invisibles, difíciles de traspasar, que representan los límites a los que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional, no por una carencia de preparación y capacidades, sino por la misma estructura institucional.

Se refiere entonces a las restricciones y obstáculos que impiden a las mujeres acceder y/o permanecer en puestos de responsabilidad o de dirección; o en su desarrollo profesional en etapas como el embarazo o la crianza de hijos e hijas (Glosario para la igualdad, INMUJERES, 2016).

2. **Paredes de cristal:** Se refiere a los muros invisibles que segmentan el desarrollo de las mujeres en lo educativo y profesional, pues se concentran en sectores menos dinámicos y con menor remuneración en la economía, manteniendo así los puestos de poder y los mejor remunerados con predominancia masculina.
3. **Piso pegajoso:** Dilemas psicoemocionales que viven algunas mujeres, quienes se desarrollan en espacios profesionales, y que por motivos como la presión familiar, social y de pareja les hacen creer que su lugar “natural” es el espacio privado de cuidado y crianza, por lo cual, llegan a sentirse inseguras sobre el despliegue de sus capacidades y, ante las dificultades para conciliar la vida laboral, profesional y familiar, optan por dejar su crecimiento laboral y profesional (Glosario para la igualdad, INMUJERES, 2016).

4. División sexual del trabajo: Se refiere a la organización del trabajo que se establece sobre la base de los roles diferenciados, que se asignan a cada sexo en una sociedad y tiempo histórico determinado. Establece una distinta valoración de las mujeres y los hombres, de manera que las actividades que realizan las mujeres, como los cuidados, son vistos como de menor valía, respecto al trabajo productivo que realizan los hombres, aunque en la realidad, las mujeres al cuidar, están generando una sostenibilidad crucial de la vida social.

Desde esta lógica, la desvalorización del trabajo que realizan las mujeres se desplaza al espacio público laboral, lo que resulta en que las mujeres ocupen las posiciones laborales más precarias, de inferior remuneración y sin toma de decisiones. Esta dinámica la observamos también en las instituciones públicas, en donde las mujeres son confinadas a las posiciones de menor nivel jerárquico y a actividades de corte asistencial, de cuidado, educativas, bienestar, etcétera, además de que siguen cargando con la responsabilidad del trabajo doméstico y de cuidados, lo que se traduce en dobles jornadas laborales.

Esta división sexual del trabajo contiene los trabajos de cuidados que a nivel mundial son asignados casi exclusivamente a las mujeres y que las mantiene en casi una condición de esclavitud, que les da poco espacio para su desarrollo en otras dimensiones de la vida.

5. Trabajo de cuidados: Actividades destinadas al bienestar cotidiano de las personas en diversos planos: material, económico, moral y emocional. De esta forma incluye desde la provisión de bienes esenciales para la vida, como la alimentación, el abrigo, la limpieza, la salud y el acompañamiento, hasta el apoyo y la transmisión de conocimientos, valores sociales y prácticas, mediante procesos relacionados con la crianza (Cepal y Onu Mujeres2020)⁶.

⁶ Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19. Hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación, CEPAL y ONU MUJERES (2020) disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/cuidados_covid_esp.pdf

La violencia de género es otro de los obstáculos que enfrentan las mujeres y que en el ámbito laboral se expresa más comúnmente en acoso y hostigamiento sexual.

- 6. Violencia contra las mujeres:** Cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte tanto en el ámbito privado como en el público (Art. 5, fracción IV de la LGAMVLV)⁷
- 7. Acoso sexual:** El 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 (Art. 13 de la LGAMVLV).
- 8. Hostigamiento sexual:** El 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 (Art. 13 de la LGAMVLV).

Ambas expresiones de violencia han sido de urgente atención por parte de las instituciones de la APF, sin embargo, los mecanismos implementados no han impactado en la disminución de casos y tránsito hacia una cultura de respeto a los derechos humanos de las mujeres, por lo que aún constituye uno de los retos a resolver para que las mujeres puedan acceder en condiciones de seguridad a los espacios laborales.

A continuación, se presentan algunos de los principales resultados en el análisis de brechas, desigualdades y obstáculos que enfrentan las mujeres de acuerdo con el Diagnóstico en materia de paridad de la APF, 2023.

⁷ Artículo 5, fracción IV, de la Ley General de Acceso de Las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

Roles y estereotipos de género	Brechas de desigualdad	Inequidades de género
Reproducción para las mujeres Producción para los hombres	<p>El <i>Cuestionario Diagnóstico sobre el principio de paridad en la APF</i> se aplicó en un periodo comprendido entre el 17 de julio al 4 de agosto del 2023, contando con la participación de más de 102 instituciones, dentro de las que se destacan 17 secretarías de Estado y la Oficina de la Presidencia de la República. Entre los principales resultados se destaca que 397,862 de las mujeres que se encuentran contratadas en la APF están en edad reproductiva. De este universo de mujeres, 244,755 se ubican en contrataciones de Base y su edad oscila entre los 21 y 40 años.</p> <p>Asimismo, se puede observar que 151,058 hombres tienen contrataciones de confianza, su edad oscila entre los 31 y 50 años, lo que además deriva en que por su posición en las altas estructuras de la APF reciban mayor remuneración.</p>	<p>El rol reproductivo determina el tipo de contratación que se les oferta a las mujeres. Lo anterior podría responder a que la falta de sensibilización y capacitación en derechos humanos de las personas reclutadoras, reproduce lógicas patriarcales que excluyen a las mujeres de posiciones de mayor jerarquía.</p> <p>Respecto a los hombres, es evidente que la etapa reproductiva de los hombres no influye en el tipo de contratación, por lo que ellos pueden llegar a obtener puestos de mayor jerarquía con cierta facilidad considerando que al hombre no se le asigna una función reproductora sino proveedora.</p>

Roles y estereotipos de género	Brechas de desigualdad	Inequidades de género
<p>Roles y estereotipos en la lógica de posiciones y puestos pese a la alta preparación académica de las mujeres</p>	<p>Aunque en su mayoría (436,377) mujeres cuentan con un título universitario, la mejor preparación no se corresponde con altas posiciones laborales, dado que 272,532 mujeres se encuentran en puestos operativos u homólogos.</p> <p>En contraposición, los hombres (456,000) tienen una educación promedio de pasantes e incluso de ningún título.</p>	<p>Se observa que las mujeres aun teniendo una mayor educación su acceso a igualdad de oportunidades laborales no responde a su nivel de capacidades y educación, sino a roles y estereotipos que siguen privando en la lógica institucional.</p>

Obstáculos

Piso pegajoso. Se podría suponer que la etapa reproductiva de las mujeres está determinando el tipo de contratación, lo anterior ya que se tiene la creencia de las mujeres tienen altas responsabilidades de cuidados y trabajo doméstico, pese a su mayor nivel académico.

Techo de cristal. Se podría suponer que la etapa reproductiva de las mujeres está determinando el tipo de contratación, lo anterior derivado de la creencia de que las mujeres no pueden comprometerse con responsabilidades de mayor jerarquía porque tienen que ocuparse de temas de cuidados y de reproducción, y son los hombres quienes ocupan estos puestos y por lo tanto tienen mayores remuneraciones. Además de que la mayor preparación académica de las mujeres no conlleva a que ellas ocupen mejores posiciones, sino que se reproducen roles y estereotipos que no les permiten acceder en la escala laboral.

Análisis de brechas del Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal realizado por el Inmujeres y la SFP durante el 2023.

Roles y estereotipos de género	Brecha de desigualdad	Inequidad de Género
Ingreso, desarrollo, permanencia y cultura institucional	<p>Se identifican dependencias y entidades que muestran un alto compromiso con las mujeres realizando medidas especiales de carácter temporal, como son los concursos exclusivos para mujeres, los programas de mentorías y otras que mediante la aplicación de la normatividad promueven un acceso, desarrollo y permanencia de las mujeres como son la certificación en la NOM 025, servicio profesional de carrera, planes y programas para lograr la paridad, programas de capacitación con perspectiva de género, campañas con perspectiva de género y enfoque de derechos humanos, protocolos armonizados con las normas guía, sin embargo hay instituciones que sus condiciones internas no les han permitido llevar a cabo estas acciones, por lo que la brecha no sólo es en las instituciones sino en la APF en general.</p>	<p>Aunque existen los tabuladores de sueldos y salarios, las mujeres se encuentran en espacios que reproducen sus roles tradicionales de cuidados, por lo que el salario que perciben es menor que lo que los hombres obtienen.</p> <p>Algunas mujeres sí tienen oportunidades de crecer profesionalmente y otras no pueden siquiera considerarlo porque en su institución no tienen criterios claros.</p> <p>Se podría decir de cada elemento las desigualdades que generan, pero en general se identifica que prevalece el sistema patriarcal en las entidades y dependencias de la APF. La movilidad de algunas instituciones ha permitido la desestabilización de dicho sistema, lo que promueve y beneficia que los cambios sean posibles.</p>

Análisis de brechas del Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal realizado por el Inmujeres y la SFP durante el 2023.

Roles y estereotipos de género

Brecha de desigualdad

Inequidad de Género

Obstáculos

Techo de cristal. En tanto las instituciones no tengan un compromiso expreso para lograr la igualdad sustantiva y promuevan todos los mecanismos que existen para alcanzarla, las mujeres están impedidas para ascender y desarrollarse igualitariamente que los hombres dentro de las instituciones.

Piso pegajoso. Las actividades laborales a las que se inscriben a las mujeres son una extensión de lo que realizan en el ámbito privado, como acciones de reproducción, como son: cuidados, servicios, atención, etcétera, por lo que se identifican más mujeres en temas de educación asistencia social, salud, entre otras. Asimismo, las expectativas que se tienen de las mujeres respecto a sus responsabilidades laborales y tradicionales como son el trabajo doméstico y de cuidados, les obliga a tener dobles y triples jornadas laborales, lo que merma su salud y tiempo de descanso y sano esparcimiento.

División sexual del trabajo. El Estado mexicano requiere asumir su responsabilidad con los cuidados, ya que éstos han sido asignados tradicionalmente a las mujeres y estos las pone en una condición de desventaja, por lo que no sólo es necesario contar con sensibilización o capacitación, es necesaria una política en materia de cuidados que incluya de manera igualitaria a hombres y a mujeres, que integre las necesidades de ellas para que se pueda cerrar la brecha que este aspecto ha creado, no sólo en materia laboral sino también educativa, social, económica, etcétera.

Paradigmas patriarcales. La capacitación en materia de igualdad y derechos humanos no son exclusivos de mujeres, para lograr la igualdad sustantiva es necesario que tanto hombres como mujeres se capaciten en estos temas, si bien son los hombres los que actualmente ocupan, en mayores proporciones, espacios de alto nivel, requieren capacitarse con la finalidad de que comprendan las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres y que repercuten en el desarrollo de la sociedad.

Análisis de brechas del Diagnóstico en materia de paridad en la Administración Pública Federal realizado por el Inmujeres y la SFP durante el 2023.

Roles y
estereotipos de
género

Brecha de desigualdad

Inequidad de Género

Violencia contra las mujeres. La violencia contra las mujeres representa uno de los más grandes obstáculos que tienen las mujeres para desarrollarse laboralmente en la APF, 86% de las víctimas que denuncian acoso y hostigamiento sexual son mujeres. El hecho de que la mayoría de las dependencias y entidades de la APF cuenten con protocolos en materia de atención, prevención y sanción de la violencia de género, no está garantizando una vida libre de violencia, por lo que es necesario adoptar mecanismos eficaces que impacten en la eliminación de las violencias contra las mujeres en los espacios laborales.

Compromiso con la igualdad. Apenas 36% de las instituciones están certificadas en la NOM 025, por lo que es necesario que todas las instituciones estuvieran certificadas en dicha norma, lo que permite suponer que más del 60% de las entidades y dependencias no cuentan con las condiciones de igualdad que les permita obtener el distintivo y mostrar de manera real su compromiso con la igualdad sustantiva.

5. Establecimiento de programas, planes y objetivos

Una vez realizado el análisis de género desde la identificación de desigualdades, inequidades y brechas de género, se está en condiciones de instrumentar un programa para alcanzar la paridad entre mujeres y hombres en la APF.

Para ello, un primer paso es establecer las prioridades de atención, por lo que se sugiere realizarlo en razón de lo siguiente:

1. Valorar en donde se encuentra el mayor número de mujeres afectadas ante la falta de políticas paritarias, para en función de ello establecer el ámbito de intervención de acuerdo con la lista de acciones puntuales que se proponen en la presente guía.

Por ejemplo, en el caso del Diagnóstico en comento, 397 mil 862 de las mujeres que se encuentran contratadas en la APF están en edad reproductiva: 244 mil 755 están en contrataciones de Base y la edad de ellas oscila entre los 21 y 40 años; en contraste, 151 mil 058 hombres tienen contrataciones de confianza y su edad oscila entre los 31 y 50 años, lo que además deriva en que por su posición en las altas estructuras de la APF reciben mayor remuneración.

2. El ánimo de las instituciones y del personal frente al tema para en función de los resultados reforzar el apoyo con la instrumentación de una estrategia de difusión interna.
3. Los recursos humanos, físicos y presupuestales con los que se cuenta para el éxito de las acciones a instrumentar.
4. El contexto político y social en el que se encuentra el tema de paridad en la institución y aprovechar el mandato normativo, así como el ánimo de la población respecto al tema como un trampolín para impulsar acciones al interior de forma transversal y coordinada junto con otras instituciones.
5. Los costos por la postergación de la paridad en la estructura organizacional, diseño de política pública y nivel de confianza de la población en la institución de gobierno.
6. Los puentes adicionales (certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación) , mecanismo de atención a las violencias, mecanismos de antidiscriminatorios) con los que ya cuenta la institución en materia de igualdad para reorientarlos, actualizarlos o reforzarlos en la línea del cumplimiento del principio de paridad de género.

A partir del establecimiento de prioridades podemos avanzar hacia el establecimiento de objetivos que nos encaucen hacia la paridad de género.

6. Diseño de objetivos paritarios

Los objetivos que se planteen deben dar cuenta del cambio que se espera lograr en la institución y mostrar el horizonte en el avance hacia la paridad.

PAUTAS ORIENTADORAS

¿Qué se va a hacer y qué cambios se quieren producir?

Los objetivos deben reflejar lo que se quiere lograr, por qué y para qué, es decir, tener claro no sólo lo que se tiene que hacer —las acciones—, sino para qué se realizarán éstas. Deben dar cuenta de los resultados esperados con las acciones paritarias y de los compromisos de cambio entre la situación actual y la deseada, que sirva para la evaluación y ajustes de la gestión posterior.

Desde la perspectiva de género, los objetivos deben:

1. Plantearse desde un horizonte más amplio, es decir, con miras a alcanzar la igualdad sustantiva a partir de la consideración de las necesidades de las mujeres en la APF.
2. Estar en directa relación con la definición de los problemas identificados en el diagnóstico, ya que ahí se identifican las necesidades que deben ser abordadas y la base para el diseño de estrategias de acción.
3. Generar cambios en las brechas e inequidades de género identificadas.
4. Responder a las necesidades de género detectadas.
5. Ser concretos y reflejar lo que al final del proceso de intervención quieren conseguir.
6. Ser factibles de alcanzar, por lo que es necesario tomar en consideración el tiempo, los recursos (humanos, técnicos y financieros, entre otros) de los que se dispone.

Una vez definidos los objetivos es momento de definir las alternativas de acción para alcanzar la paridad en las instituciones.

Para lo anterior se proponen acciones puntuales para alcanzar la paridad en ejes de aplicación. En función de los análisis arriba señalados y de los

objetivos planteados será preciso seleccionar las alternativas que se consideren óptimas, según las características y condiciones institucionales.

La siguiente selección de alternativas responde a la recopilación de algunas buenas prácticas que se han implementado desde las instituciones.

7. Elección de alternativas

Implementar el principio de paridad implica la instrumentación de acciones puntuales que involucra a las personas funcionarias de todas las jerarquías. Para su aplicación, la presente metodología plantea siete ejes a implementar desde las áreas de Administración y Finanzas, Planeación y Unidades de Igualdad de Género, direcciones de Recursos Humanos, Comunicación Social y Capacitación de las instituciones de la APF.

Los ejes para la aplicación de la paridad que a continuación se plantean consideran acciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual toda vez que estos hechos representan obstáculos para el ingreso, permanencia y desarrollo de las mujeres en los espacios laborales.



- a. **Ingreso:** requiere de la instrumentación de políticas de ingreso específicas para las mujeres que busquen garantizar su acceso paritario a la APF.

Para su instrumentación se deberán intervenir en los siguientes:

- Servicio profesional de carrera
- Modelo de Profesionalización de la Administración Pública
- Mecanismos de reclutamiento y selección.

A partir de las siguientes acciones:

- Concursos de plazas (exclusivos para mujeres).
- Revisión y actualización de procedimientos de reclutamiento y selección, manuales, formatos y herramientas que busquen el equilibrio del personal de forma paritaria, así como con una redacción que lo refleje (uso de lenguaje inclusivo).
- Personal reclutador sensibilizado en igualdad, perspectiva de género, no discriminación y paridad.
- Guías de entrevista con perspectiva de género e inclusión.

PAUTAS DE ORIENTADORAS

Preguntas para identificar el sesgo de género

En su institución:

- Ocupación de plazas desagregadas por sexo, edad y nivel académico.
- Prestaciones y beneficios que otorga su institución desagregada por sexo, edad y nivel académico.
- Personal capacitado en materia de igualdad e inclusión desagregado por sexo, edad, nivel académico y puesto.
- Quejas y denuncias de acoso y hostigamiento sexual desagregadas por sexo, edad y ocupación.

- Impulso a la contratación y profesionalización de mujeres jóvenes a través de programas específicos que abran oportunidades a las prestadoras de servicio social.
- Ante su posible ingreso, considerar mecanismos que garanticen prestaciones de ley y beneficios a las mujeres contra-

tadas, considerando su desproporcionada carga de cuidados, lo que deriva en dobles y hasta triples jornadas de trabajo.

- Ante su posible ingreso considerar transformaciones estructurales que garanticen el acceso, permanencia y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres (lactarios, centros de cuidado, suficiencia de baños, entre otros).
- Ante su posible ingreso, considerar políticas de conciliación vida laboral y personal.

- b. Permanencia:** requiere de acciones específicas que garanticen la permanencia y promoción de las mujeres en todos los puestos, incluidos los de toma de decisiones.

Para lograrlo se requiere buscar el acceso de las mujeres a las siguientes prestaciones y beneficios:

Prestaciones otorgadas en materia de seguridad social:

- Servicios médicos, centro de cuidados, estancia infantil, licencia o incapacidad médica por enfermedad general, maternidad, accidente o enfermedad de trabajo. Licencias de maternidad, paternidad y permisos por cuidados paternos, otorgamiento de préstamos personales, pensiones, subsidios por licencia o incapacidad médica, aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y crédito de vivienda.

Prestaciones económicas otorgadas por la institución:

- Licencia o permiso de paternidad o maternidad con goce de sueldo. Vacaciones, prima vacacional, prima de antigüedad, premio de puntualidad o asistencia, ayuda de despensa empleada del mes, vales de despensa de fin de año; planes de ahorro, planes de jubilación o pensión para el retiro; permiso por cuidados maternos o paternos con goce de sueldo; prestaciones inherentes al puesto, condiciones generales de trabajo, contratos colectivos de trabajo; capacitación externa pagada por la institución; apoyos para el cuidado de la salud en centros u hospitales privados, y apoyos para realizar estudios escolares (persona trabajadora / familiares)

Beneficios adicionales:

- Servicios médicos en centro de trabajo y seguro de vida; convenios o descuentos en bienes o servicios, servicio de comedor, servicio de biblioteca; permisos para atender asuntos personales, familiares, escolares, deportivos y sociales, acciones que promueven la convivencia familiar y la integración del personal, sala de lactancia o periodo de lactancia, horarios escalonados o home office (teletrabajo).

Acciones adicionales:

- Políticas de promoción inclusivas, con incentivos y beneficios que respondan a las necesidades específicas de las mujeres.
- Métodos de evaluación del desempeño, cambios de adscripción y rotación con perspectiva de género.
- Procedimiento laboral disciplinario con perspectiva de género.

c. Desarrollo de Carrera Profesional: requiere de programas, planes y mecanismos institucionales que busquen impulsar el desarrollo de las empleadas en la carrera profesional.

- Planes de carrera que impulsen a las empleadas a potenciar su desarrollo y posibilidades de ascenso y que estén diseñados en función de las necesidades particulares de las mujeres, en relación con los obstáculos que hayan vivido en función de su sexo.
- Mecanismos para la detección de necesidades y obstáculos de desarrollo profesional de sus empleadas y empleados
- Procedimientos formalmente establecidos que integren con claridad los criterios que se toman en cuenta para ascenso y desarrollo de mujeres y hombres en la institución, esto incluye mecanismos de difusión de los procedimientos de ascenso, planes y mecanismos a todo el personal.
- Mecanismos o estrategias para la inclusión de mujeres en puestos tradicionalmente masculinos.
- Introducción de programas de mentorías para fortalecer las habilidades de liderazgo de las mujeres (esta acción se ali-

nea a la acción puntual del PROIGUALDAD 5.1.4 *Promover estrategias de capacitación, mentorías, entre otras que favorezcan el liderazgo de las mujeres en puestos de confianza en la Administración Pública Federal*).

- Impulso a los liderazgos femeninos sororos.

Crterios para la implementación de programas de mentorías que fortalezcan las habilidades de liderazgo de las mujeres.

1. Identificar mediante alguna herramienta diagnóstica las necesidades de mentoría de las funcionarias.
2. Establecer el tipo de mentoría que se requiere impulsar desde la institución: definición, características, (principios éticos e institucionales a impulsar bajo criterios de igualdad y no discriminación).
3. Identificar las capacidades humanas de mentoría con las que cuenta la institución (quiénes pueden ser mentoras, con cuántas mujeres que cubren los criterios de mentoría se cuenta).
4. Diseñar un modelo de mentoría alineado a las necesidades específicas de las empleadas, el tipo de mentoría que se requiere y el tipo de mentoras con el que se cuenta.
5. Que el modelo de mentoría también responda a la necesidad de construir y visibilizar liderazgos positivos y sororos.
6. Establecer los contenidos de mentoría, temas, objetivos, actividades, sesiones, etcétera.
7. Diseñar un proceso de formación de mentoras ad hoc a las necesidades tanto de los principios de igualdad y paridad como a las necesidades de las empleadas.
8. Contemplar en las mentorías a las jóvenes prestadoras de servicio.
9. Cuidar que las mentorías que se impulsen estén alineadas a una cultura institucional de respeto a los derechos humanos de las mujeres.
10. Diseñar un programa de mentorías con metas, objetivos, acciones y compromisos claros a corto plazo.

Condiciones de infraestructura: requiere de medidas de transformación física institucional que busquen integrar a las mujeres desde el reconocimiento de sus necesidades e intereses particulares (acción que se alinea con la acción puntual del PROIGUALDAD 6.4.7 *Promover la realización de investigaciones multidisciplinarias o consultas participativas para el diseño de infraestructura urbana y rural sustentable con enfoque de seguridad ciudadana, PG y pertinencia cultural*).

- Lactarios
- Centros de cuidados infantiles
- Baños (suficientes)
- Rampas

Capacitación: requiere de programas de capacitación en igualdad y no discriminación incluyente y paritaria para todo el personal, que busque garantizar el cambio cultural y la aceptación respetuosa de las mujeres en la APF.

Demanda lo siguiente:

- Programa Anual de Capacitación que integre como mínimo la formación en igualdad y no discriminación, derechos humanos de las mujeres, perspectiva de género, enfoques de derechos humanos e inclusión, no violencia contra las mujeres: acoso y hostigamiento sexual; comunicación incluyente, resolución no violenta de conflictos, cultura de paz y paridad de género (acción que se alinea a la acción puntual del PROIGUALDAD 1.2.2 *Fortalecer procesos de sensibilización y capacitación al personal de todas las dependencias y entidades de la APF para generar ambientes laborales igualitarios, no discriminatorios y libres de violencia*).
- Que la capacitación que se brinde sea de característica situada para que las y los participantes la introyecten y adquieran herramientas de aplicación práctica en sus áreas de trabajo.
- Disposición obligatoria para que todo el personal se capacite en los temas de igualdad y género; no solamente las mujeres.
- Contemplar la capacitación dentro del horario laboral de las personas trabajadoras.
- Programación congruente con las cargas de trabajo de las y los trabajadores.
- Asegurar el conocimiento del programa de formación a través de su difusión a todo el personal.

- d. **La atención al acoso y hostigamiento sexual:** requiere de políticas internas de reconocimiento y atención, que busquen su erradicación y garantías de que las mujeres puedan acceder y ejercer sus derechos en la administración pública en contextos de seguridad.

- Procedimientos de atención y seguimiento a quejas, medidas precautorias, mecanismos de reparación, etcétera.
- Alineación de las normativas internas con el Protocolo para la prevención, atención y sanción del acoso sexual y el hostigamiento sexual.
- Mecanismos de seguimiento (que brinden informes permanentes de las atenciones y servicios brindados).
- Pronunciamiento institucional de cero tolerancias al acoso y hostigamiento sexual.
- Estrategias de comunicación internas que promuevan el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencias y los mecanismos de atención a las violencias (al respecto un buen ejemplo es la campaña de INMUJERES: <http://cerotolerancia.inmujeres.gob.mx/>).
- Código de ética y conducta alineado al enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.
- Comité de ética con una conformación paritaria de personas, que cuenten con formación con enfoque en derechos humanos, igualdad, no discriminación y perspectiva de género.

e. Cultura Institucional: requiere el compromiso expreso de la institución para transformar las relaciones de poder a través de los siguientes:

- Certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SC-FI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
- Políticas de cuidados.
- Impulso a las nuevas masculinidades.
- Comunicación inclusiva.
- Impulso a la participación paritaria en comisiones, reuniones, equipos, foros o eventos de la institución, incluidos los presidiums paritarios.

A manera de cierre se presenta la siguiente matriz, que permitirá mostrar cómo funciona la metodología de manera práctica y constituye una herramienta para la planificación de acciones en materia de paridad en las diversas instituciones de la APF.

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

Acciones Estratégicas

Construcción de alianzas internas y externas para crear un clima de exigencia y cumplimiento del principio de paridad en la institución que derive en acuerdos, compromisos expresos, declaratorias, pronunciamientos y asignación de presupuestos.

Responsable:
Unidades de
Género.

Áreas de
planeación

Impulsar una campaña de información y comunicación interna sobre los beneficios de incorporar el principio de la paridad en la institución tanto para el personal como para el diseño de las políticas públicas, la entidad gubernamental y la percepción de la población frente a la entidad gubernamental.

Responsable:
Unidades
de Género
(orientación
y asesoría)
Planeación
y oficina de
comunicación
social.

Reuniones de trabajo semestrales con otras unidades de género de las entidades de la APF para intercambiar experiencias en la implementación de la paridad que coadyuven en el mejor diseño de las acciones.

Responsable:
Unidades de
Género.

Acciones puente

Certificación en Certificación en la Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.

Mecanismos de atención a las violencias: hostigamiento y acoso sexual con acciones concretas que mitiguen las conductas de violencia en contra de las mujeres

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

Propuesta de acciones puntuales en siete ejes

<p>Ingreso:</p>	<p>Para su instrumentación se deberán intervenir en los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicio profesional de carrera• Modelo de Profesionalización de la Administración Pública <p>A partir de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Concursos de plazas (exclusivas para mujeres).• Revisión y actualización de procedimientos de reclutamiento y selección, manuales, formatos y herramientas que busquen el equilibrio de personal de forma paritaria, así como con una redacción que lo refleje (uso de lenguaje inclusivo).• Personal reclutador sensibilizado en igualdad, perspectiva de género, no discriminación y paridad.• Guías de entrevista con perspectiva de género e inclusión• Impulso a la contratación y profesionalización de mujeres jóvenes a través de programas específicos que abran oportunidades a las prestadoras de servicio social.• Ante su posible ingreso, considerar mecanismos que garanticen prestaciones de ley y beneficios a las mujeres contratadas considerando su desproporcionada carga de cuidados lo que deriva en dobles y hasta triples jornadas de trabajo.• Ante su posible ingreso considerar transformaciones estructurales que garanticen el acceso, permanencia y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres (lactarios, guarderías, suficiencia de baños, entre otros).• Ante su posible ingreso, considerar políticas de conciliación vida laboral y personal.	<p>Responsables: Administración y finanzas, Planeación y Unidades de Género. (orientación y asesoría).</p>
-----------------	--	--

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

<p>Permanencia:</p> <p>Acceso de las mujeres a las siguientes prestaciones y beneficios.</p> <p>Prestaciones otorgadas en materia de seguridad social:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicios médicos, guardería o estancia infantil, licencia o incapacidad médica por enfermedad general, maternidad, accidente o enfermedad de trabajo. Licencias de maternidad, paternidad y permisos por cuidados paternos, otorgamiento de préstamos personales, pensiones, subsidios por licencia o incapacidad médica, aportaciones al SAR y crédito de vivienda. <p>Prestaciones económicas otorgadas por la institución:</p> <ul style="list-style-type: none">• Licencia o permiso de paternidad o maternidad con goce de sueldo. Vacaciones, prima vacacional, prima de Antigüedad, premio de puntualidad o asistencia, ayuda de despensa empleada del mes, vales de despensa de fin de año. Planes de ahorro, planes de jubilación o pensión para el retiro. Permiso por cuidados maternos o paternos con goce de sueldo. Prestaciones inherentes al puesto, condiciones generales de trabajo, contratos colectivos de trabajo. Capacitación externa pagada por la institución. Apoyos para el cuidado de la salud en centros u hospitales privados. Apoyos para realizar estudios escolares (trabajador / familiares) <p>Beneficios adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicios médicos en centro de trabajo, seguros de vida. Convenios o descuentos en bienes o servicios, servicio de comedor, servicio de biblioteca. Permisos para atender asuntos personales, familiares, escolares, deportivos y sociales, acciones que promueven la convivencia familiar y la integración del personal, sala de lactancia o periodo de lactancia. horarios escalonados o home office. <p>Acciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Políticas de promoción inclusivas, con incentivos y beneficios que respondan a las necesidades específicas de las mujeres.• Métodos de evaluación del desempeño, cambios de adscripción y rotación con perspectiva de género.• Procedimiento laboral disciplinario con perspectiva de género.	<p>Responsables:</p> <p>Administración y finanzas, Planeación y Unidades de Género. (orientación y asesoría).</p>
--	---

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

Desarrollo de Carrera Profesional:	<p>Mecanismos institucionales que impulsen el desarrollo de las empleadas en la carrera profesional.</p> <p>Planes de carrera que inspiren a las empleadas a potencializar su desarrollo y posibilidades de ascenso y que estén diseñados en función de las necesidades particulares de las mujeres en relación con los obstáculos que hayan vivido en función de su sexo.</p> <p>Mecanismos para la detección de necesidades y obstáculos de desarrollo profesional de sus empleadas y empleados</p> <p>Procedimientos formalmente establecidos que integren con claridad los criterios que se toman en cuenta para ascenso y desarrollo de mujeres y hombres en la institución, esto incluye mecanismos de difusión de los procedimientos de ascenso, planes y mecanismos a todo el personal.</p> <p>Mecanismos o estrategias para la inclusión de mujeres en puestos tradicionalmente masculinos.</p> <p>Introducción de programas de mentorías para fortalecer las habilidades de liderazgo de las mujeres.</p> <p>Impulso a los liderazgos femeninos sororos.</p>	Responsables: Administración y finanzas, Planeación, y Unidades de Género. (orientación y asesoría).
Condiciones de infraestructura:	<p>Medidas de transformación física institucional para integrar a las mujeres desde el reconocimiento de sus necesidades e intereses particulares.</p> <ul style="list-style-type: none">• Lactarios• Guarderías• Baños (suficientes)• Rampas	Responsables: Administración y finanzas, Planeación y Unidades de Género. (orientación y asesoría).

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

Capacitación:	<p>Programas de capacitación en igualdad y no discriminación incluyente y paritaria para todo el personal que busque garantizar el cambio cultural y la aceptación respetuosa de las mujeres en la APF.</p> <p>Demanda lo siguiente:</p> <p>Programa de Anual de Capacitación que integre como mínimo la formación en Igualdad y no discriminación, derechos humanos de las mujeres, perspectiva de género, enfoques de derechos humanos e inclusión, no violencia contra las mujeres: acoso y hostigamiento sexual; comunicación incluyente, resolución no violenta de conflictos, cultura de paz y paridad de género.</p> <p>Que la capacitación que se brinde sea de característica situada para que las y los participantes la introyecten y adquieran herramientas de aplicación práctica en sus áreas de trabajo.</p> <p>Disposición obligatoria para que todo el personal se capacite en los temas de igualdad y género, y no solamente las mujeres.</p> <p>Contemplar la capacitación dentro del horario laboral de las personas trabajadoras.</p> <p>Programación congruente con las cargas de trabajo de las y los trabajadores.</p> <p>Asegurar el conocimiento del programa de formación a través de su difusión a todo el personal.</p>	<p>Responsables: Administración y finanzas, Planeación, Capacitación y Unidades de Género.</p>
---------------	--	--

Cuadro resumen de la propuesta de acciones puntuales en siete ejes de aplicación

Atención a las violencias:	<p>Mecanismos de atención a las violencias que busque su erradicación y garantía de que las mujeres pueden acceder y ejercer sus derechos en la administración pública en contextos de seguridad.</p> <p>Protocolo de acoso y hostigamiento sexual (deberá contemplar como mínimos: Procedimientos de atención y seguimiento a quejas, medidas precautorias, mecanismos de reparación, sanciones alineadas a normativas institucionales).</p> <p>Alineación de las normativas internas con el protocolo de atención a las violencias.</p> <p>Mecanismos de seguimiento a las violencias (que brinden informes permanentes de las atenciones y servicios brindados).</p> <p>Pronunciamiento institucional de cero tolerancia a las violencias.</p> <p>Campañas internas que promuevan el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia y los mecanismos de atención a las violencias.</p> <p>Código de ética y conducta alineado al enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.</p> <p>Comité de ética con una conformación paritaria de personas que además deberán contar con formación en enfoque de derechos humanos, igualdad, no discriminación y perspectiva de género.</p>	Responsables: Administración y finanzas, Planeación, Jurídica, Comunicación y Unidades de Género (orientación y asesoría).
Cultura Institucional:	<p>Compromiso expreso de la institución para transformar las relaciones de poder a través de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación en la Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. • Políticas institucionales de reconocimiento y corresponsabilidad con los cuidados de las personas. • Impulso a las nuevas masculinidades • Comunicación Inclusiva • Impulso la participación paritaria en comisiones, reuniones, equipos, foros o eventos de la institución, incluidos los presídiums paritarios. 	Responsables: Administración y finanzas, Planeación, Capacitación, Comunicación, Jurídica y Unidades de Género. (orientación y asesoría)

Anexo 1

Repositorio de Buenas prácticas

Las buenas prácticas de género son medidas encaminadas a disminuir y eliminar las diferencias en las condiciones y oportunidades que enfrentan hombres y mujeres en los distintos ámbitos de desarrollo. En particular, se implementan para garantizar la plena incorporación de las mujeres al ámbito laboral y corregir las inequidades existentes en términos de contratación, ocupación, prestaciones, permanencia, desarrollo, oportunidades y asensos, así como aquellas que permitan conciliar la vida laboral y la vida familiar.

Son mecanismos que buscan eliminar la desigualdad entre diversos grupos y salvaguardar y proteger de forma efectiva sus derechos humanos. Se implementan a través de medidas legales, administrativas y de acción pública encaminadas a dirigir, reducir o eliminar las prácticas discriminatorias en contra del sector históricamente excluido.

Las buenas prácticas o experiencias, según el documento de “Criterios de valoración de la convocatoria de buenas prácticas para el *mainstreaming* de género”, disponible en el sitio del PNUD América Latina genera, deben cumplir ciertos requisitos como los siguientes:

- Legitimidad: ser reconocida como exitosa y contar con la participación de hombres y mujeres.
- Pertinencia, ya que se trata de un proceso estratégico y no una acción puntual.
- Impacto demostrable, pues logra objetivos y resultados a corto plazo y a través de algún tipo de indicador se puede mostrar que ha reducido visiblemente las desigualdades de género.
- Sostenibilidad, pues está orientada a producir cambios duraderos y su apropiación por parte de los actores implicados.

- Replicabilidad, es decir, posible de ser adaptada a otros contextos nacionales (Criterios de valoración de la convocatoria de buenas prácticas para el *mainstreaming* de género, PNUD América Latina genera¹).

Bajo este marco, se presentan algunos ejemplos de buenas prácticas nacionales e internacionales en los ámbitos nacional e internacional.

Buenas prácticas nacionales

En México se tienen buenas prácticas en materia de paridad, sin embargo, la mayoría están enfocadas a la paridad en materia electoral, por lo que son pocas las buenas prácticas que se tienen identificadas para lograr la paridad en la Administración Pública Federal. A continuación, se presentan algunos ejemplos de buenas prácticas que se han realizado en la materia que nos compete en los años 2013 y 2019 respectivamente.

¹ Citados en el documento interno del Sistema ATENEA "Pautas metodológicas para la Elaboración de Productos" que a su vez fueron adaptados de Portal web América Latina Genera. Documento Criterios de valoración de la "Convocatoria de buenas prácticas para el *mainstreaming* de género". Disponible en http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/repositorio/buenaspractica transversalidad/criterios_valoracion_experiencias.pdf

Buena práctica	Año	Descripción	Institución
<p>Acuerdo del Consejo General del Instituto Federal Electoral por el que se aprueban, a propuesta de la Junta General Ejecutiva, los lineamientos del concurso público 2013-2014 para ocupar cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral, como medida especial de carácter temporal²</p>	<p>2013</p>	<p>EL artículo 1 de los Lineamientos “tienen por objeto establecer, como una medida especial de carácter temporal, el procedimiento y las reglas del Concurso Público 2013-2014 en la modalidad de oposición, para reclutar y seleccionar a quiénes ocuparán cargos y puestos exclusivos del Servicio Profesional Electoral que se encuentren vacantes en los órganos desconcentrados y en las oficinas centrales del Instituto Federal Electoral.</p> <p>“En el Concurso 2013 - 2014, se publicarán 3 Convocatorias sucesivas, desarrollando en cada una de ellas las fases y etapas previstas en estos Lineamientos, las que se orientarán excepcionalmente como una medida especial de carácter temporal a la participación de mujeres</p> <p>“El Concurso coadyuvará a disminuir las brechas existentes en el Instituto, a fin de encaminarse a lograr una distribución equitativa en los puestos que ocupan hombres y mujeres dentro del Servicio Profesional Electoral.”</p>	<p>Instituto Federal Electoral</p>
<p>CONVOCATORIA pública 2019 para mujeres para participar en el procedimiento de selección de aspirantes para ocupar la vacante en el órgano de gobierno del Instituto Federal de Telecomunicaciones³</p>	<p>2019</p>	<p>De acuerdo con los Términos, se trata de una “Convocatoria pública dirigida a mujeres para cubrir la vacante en el órgano de gobierno del Instituto Federal de Telecomunicaciones, para el período de nueve años que inicia el 1 de marzo de 2020, mediante la integración de una lista, con un mínimo de tres y un máximo de cinco aspirantes seleccionadas.” y el procedimiento constó de cuatro etapas.</p>	<p>Instituto Federal de Telecomunicaciones</p>

² https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313839&fecha=11/09/2013

³ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5581892&fecha=13/12/2019#gsc.tab=0

Buena práctica	Año	Descripción	Institución
CONVOCATORIA pública 2019 para mujeres para participar en el procedimiento de selección de aspirantes para ocupar la vacante en el órgano de gobierno de la Comisión Federal de Competencia Económica ⁴	2019	Fue una “Convocatoria pública dirigida a mujeres para cubrir la vacante en el órgano de gobierno de la Comisión Federal de Competencia Económica, para el período de nueve años que inicia el 1 de marzo de 2020, mediante la integración de una lista, con un mínimo de tres y un máximo de cinco aspirantes seleccionadas”. Asimismo, “el procedimiento de selección de aspirantes para integrar la lista que el Comité de Evaluación deberá enviar al Ejecutivo Federal”, y se desarrolló en cuatro etapas.	Comisión Federal de Competencia Económica

Destaca también que en el año 2020 se presentó un comunicado de la Secretaría de la Función Pública (SFP)⁵ en el que se anunció el Lanzamiento del Primer concurso de ingreso a la Administración Pública Federal exclusivo para mujeres, en el que se señala que todas las convocatorias exclusivas para mujeres se publicarán en el DOF.

En el ánimo de ahondar más sobre las buenas prácticas implementadas después de la reforma de constitucional “paridad en todo” 2019, el INMUJERES organizó el *Diálogo sobre buenas prácticas para alcanzar la paridad en la Administración Pública Federal*, en septiembre del 2023 con el objetivo de generar una conversación sobre las experiencias, retos y desafíos para implementar y fortalecer la paridad en las instituciones de la APF, a fin contar con información relevante para la elaboración de la presente Guía práctica para integrar el principio de paridad en la APF.

De esta forma se obtuvo información relevante en materia de buenas prácticas de las siguientes instituciones: Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comisión Federal de Elec-

⁴ https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5581891&fecha=13/12/2019#gsc.tab=0

⁵ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539898/COMUNICADO_CONVOCATORIAS_DE_GE_NERO_20200309_.pdf

tricidad, Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, e Instituto Nacional Electoral.

A continuación, la síntesis de diez buenas prácticas detectadas en la APF hallazgos:

Institución	Buena práctica
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	<p>Programas de mentorías. A partir de la instrumentación de un proceso participativo con mujeres que ya ocupan espacios de toma de decisión y/o puestos en todos los niveles se indago sobre ¿Cómo transformarnos la institución para que los obstáculos que ellas vivieron se modifiquen y más mujeres pueden insertarse en la institución?</p> <p>A partir de lo anterior, como segunda acción se instrumentó una capacitación y sensibilización a las mujeres que quieran brindar sus experiencias a las más jóvenes o recién llegadas con la finalidad de que estos conocimientos sean transmitidos sin violencias. Una vez que se han identificado las mujeres transmisoras y se han capacitado, juntas, se pretende elaborar una convocatoria para aquellas que quieran aprender de sus antecesoras y seguir haciendo una red de sororidad.</p> <hr/> <p>Diagnósticos. conocer dónde y cómo estamos las mujeres en las estructuras de la APF permite identificar áreas de oportunidad, retos y sobre todo, realizar acciones que permitan revertir situaciones de violencia y discriminación. Las cifras dan sustento a las acciones que se promueven y realizan, para que no se vea como una “ocurrencia” de la Unidad de Género sino como una obligación que responde a un marco normativo robusto que establece la paridad, también, en la APF.</p> <hr/> <p>Certificación en Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación , la Certificación puede ser vista como el más claro y patente compromiso de las autoridades con la igualdad sustantiva y por consiguiente con la paridad, por lo que obtener la certificación en la NOM 025 les implicará a las instituciones de la APF realizar una serie de pasos encaminados a dar cumplimiento a los requerimientos de dicha norma, asimismo, mantener dicha certificación o mejorar el rubro en el que se determinó (oro, plata, bronce y certificado). Contar con esta Norma permitirá tener ambientes laborales inclusivos e igualitarios, así como prevenir y denunciar la violencia, entre otras.</p> <hr/>

Institución

Buena práctica

Trabajo de género con mujeres sindicalizadas, generalmente las acciones se encaminan al trabajo de mujeres en puestos de confianza, considerando las implicaciones que trabajar con mujeres sindicalizadas tiene, ya que se rigen, en ocasiones, por contratos o prestaciones o esquemas diferentes y más complejos de “mover”, sin embargo, el trabajo con mujeres sindicalizadas es una buena práctica que se tiene en instituciones rígidas o masculinizadas por tradición, las mujeres sindicalizadas tienen los mismos derechos de acceder a puestos mejores de los que hoy tienen o a desarrollar sus capacidades de manera más amplia, por lo que el trabajo con ellas no sólo es necesario sino urgente.

Creación de agendas de género, esta buena práctica permite contar con una hoja de ruta que señale las áreas de oportunidad que se han identificado, a través de los diagnósticos, y permita establecer metas y objetivos con plazos para evaluar las acciones que se están realizando. Una agenda de género no es sólo un documento de planeación, sino es un documento sustantivo que permite identificar el compromiso de la institución con las mujeres que forman parte de ella.

Instituto
Nacional
Electoral y
Secretaría de
la Defensa
Nacional

Convocatorias exclusivas para mujeres, dichas convocatorias son una acción afirmativa que permitirá que más mujeres ingresen a las instituciones de la APF. Será importante realizar un trabajo con los hombres de las instituciones y que comprendan la importancia, necesidad y justificación de esta discriminación positiva, con la finalidad de que ellos no se sientan en condiciones de desventaja. Gracias a estas convocatorias exclusivas para mujeres, más mujeres han tenido la oportunidad de insertarse en el trabajo remunerado y formal.

Institución

Buena práctica

Instituto Nacional Electoral

Alternancia, esta buena práctica promueve que si hoy un hombre está ocupando un puesto, se procurará que para el siguiente periodo dicho puesto sea ocupado por una mujer, es decir, al integrarse más mujeres al ámbito de la Administración Pública Federal, se contará con mujeres tan capacitadas como un hombre y ellas tendrán la oportunidad de ocupar el puesto, esto no sólo aplica en puestos de elección, sino que puede ser también en puestos de designación directa o en ternas, por mencionar algunos ejemplos de nombrar al personal. Es importante mencionar que lograr la alternancia implicaría un esfuerzo en la reforma o modificación de normas excluyentes o que no señalen de manera clara esta práctica, asimismo, será un compromiso de las autoridades de más alto rango lograrla.

Capacitación, la capacitación es un elemento básico para que las buenas prácticas sean consolidadas, sólo haciendo obligatoria la capacitación en materia de género, igualdad y derechos humanos de las mujeres, se podrá contar con personal, masculino y femenino, con perspectiva de género, sensibilizado y capaz de identificar, por ejemplo, violencias de género institucionales, violaciones a los derechos humanos de las mujeres y podrán realizar trabajo con principios como la igualdad de género y no discriminación, progresividad, y sobre todo, procurando la paridad en el marco de sus funciones y atribuciones.

Licencias de paternidad y maternidad homologadas, que los hombres tengan la misma oportunidad que las mujeres de ejercer su paternidad es una buena práctica que se identificó, por lo que homologar dichas licencias y no dejar todo el peso de la responsabilidad a las mujeres es necesaria. Los hombres también requieren pasar tiempo con sus hijas o hijos recién nacidos o en las condiciones en que la normatividad lo establezca (hay instituciones que la adopción también la consideran para las licencias). Descargar a las mujeres de los estereotipos y roles tradiciones de cuidadoras exclusivas permitirá a las mujeres dedicar tiempo a su desarrollo profesional, y por lo tanto, tener la posibilidad de compartir las jornadas en el trabajo en el hogar y de cuidados, así como ocupar tiempo para ella y para obtener más y mejores posiciones en el ámbito laboral.

Institución

Buena práctica

CFE

Acuerdos de alto nivel para promover la paridad en las instituciones, sólo con el compromiso de las más altas autoridades de una institución de la APF se podrá lograr la paridad, ya que con la emisión de acuerdos o normas que estén dictadas desde los niveles más altos de la institución la realidad de las mujeres podrá modificarse y lograr la paridad, cuando desde la oficina de la persona titular se pronuncia una política para obtener la paridad, las estructuras se ven en la necesidad y obligación de modificar normativa excluyente, prácticas discriminatorias y/o eliminar violencias contra las mujeres.

Buenas prácticas internacionales

El Programa para la Cohesión social en América latina (Eurosocial), reportó en el 2019 como buenas prácticas de la región el documento *la igualdad de género y la lucha contra la violencia de género*, en el cual se destacan acciones de mainstreaming en el sector.

País	Año	Buena práctica	Descripción	Institución
Suecia	1998	Representación - Recursos - Realidad	<p>Este método se propone explorar las normas implícitas e institucionalizadas que gobiernan el trabajo de las organizaciones, identificar la distribución del poder entre mujeres y hombres y como el género puede influir sobre la organización de las actividades. Fue elaborado a finales de los años 1990 dentro del marco del proyecto iniciado por SALAR.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1R. Representación: ¿cuál es la repartición de género a cada etapa de la realización de la actividad o del proceso de toma de decisiones? • 2R. Recursos: ¿cuál es la repartición de los recursos, en términos de tiempo, espacio o dinero entre hombres y mujeres? • 3R. Realidad: Más allá de la recogida y del análisis de datos impulsados en las 2 primeras etapas, este método sugiere llevar a cabo estudios cualitativos movilizando competencias en estudios de género, para entender la Realidad. Desde entonces, se ha añadido un cuarto R que se refiere a "realización" para determinar cómo las actividades tienen que ser realizadas. 	Asociación Sueca de Gobiernos Locales y Regionales (SKL en sueco, SALAR en inglés)

País	Año	Buena práctica	Descripción	Institución
Bélgica	2009	Manual de mainstreaming de género para la administración federal belga	“Esta guía práctica ha sido desarrollada para los funcionarios públicos a cargo de la implementación del mainstreaming de género en los distintos ministerios federales. Es una guía práctica que sigue las etapas de la concepción e implementación de las políticas públicas, y propone distintos grados de perfeccionamiento, de principiante a avanzado. Al comienzo de esta iniciativa, también se organizaron cursos de formación especializados. La guía también aborda los presupuestos sensibles al género y ofrece un panorama de la legislación y de las obligaciones de la administración Federal en este ámbito. Ofrece recomendaciones prácticas para las siguientes etapas del ciclo de políticas públicas: análisis/ planificación y diseño / implementación /evaluación.	Instituto por la Igualdad de Género
Dina-marca	2013	Estrategia para el mainstreaming de género en la administración pública	La nueva estrategia adoptada en 2013 saca conclusiones de experiencias anteriores para fortalecer y sistematizar el trabajo de las autoridades públicas en la implementación de un enfoque transversal. Enfatiza la necesidad de un mejor uso de los recursos públicos y fundamenta el gender mainstreaming en un marco cuyo objetivo es la eficacia de las políticas públicas y una apuesta hacia la diversidad.	

País	Año	Buena práctica	Descripción	Institución
Italia	2004	Red para la Igualdad de Oportunidades	Esta red virtual nacional reúne a los actores del gender mainstreaming involucrados en la planificación, el diseño y la implementación de estrategias para la igualdad. Los objetivos de esta comunidad de prácticas son de organizar este campo de acción, de producir una base de datos actualizada, de fomentar la difusión de información y de datos para apoyar su uso a nivel local y de intercambiar sobre buenas prácticas desarrolladas en varios campos y a distintos niveles de gobernanza. A través de la red, han sido producidos varios seminarios, conferencias, documentos y herramientas. Se ha convertido en la mayor fuente de referencia a nivel nacional, puesto que contiene informaciones y datos sobre el nivel regional que resultaría difícil encontrar sin esta red. Su aspecto user-friendly le permite además alcanzar un público más extenso que los profesionales del mainstreaming de género.	Departamento para la Igualdad de Oportunidades
Suecia	2012	Estrategia para la implementación del mainstreaming de género a nivel de los ministerios	El primer Ministro asume la responsabilidad última de la implementación del gender mainstreaming, mientras cada Ministro asume responsabilidad para su propia área de competencia. El Ministerio a cargo de la igualdad de género ejerce la coordinación del trabajo de transversalización realizado a nivel de los gabinetes de cada ministerio. Cada Ministerio establece su propio mecanismo de coordinación y apunta a un referente para la igualdad - juntos constituyen el grupo interministerial IDA/JAM. Cada Ministro tiene también que establecer e implementar su propio plan. Esta implementación puede contar con el apoyo de las personas designadas a nivel de cada departamento. El Instituto de Estadística sueco lleva a cabo evaluaciones anuales a partir de criterios cuantitativos, de la implementación del mainstreaming de género por los distintos ministerios.	Administración de Gobierno, cada ministerio

País	Año	Buena práctica	Descripción	Institución
Francia	2005	Sello para la Igualdad de Género	<p>Creado en 2005, el sello para la Igualdad de Género es otorgado por la Agencia Francesa de Normalización, un organismo público de certificación. Se presenta como la marca de los organismos innovadores por su enfoque transversal hacia la igualdad entre mujeres y hombres. Apoyado por el estado y las organizaciones sindicales y patronales, este sello está destinado a organizaciones públicas o privadas, cuales sean sus dimensiones El dossier de aplicación para el sello debe incluir una estrategia completa hacia la igualdad, junto con elementos de diagnóstico. Llevada a cabo por el ANFOR, la institución del dossier considera en particular:</p> <ul style="list-style-type: none">• las medidas adoptadas a favor de la igualdad profesional.• la gestión de los recursos humanos.• el apoyo a la parentalidad en el ámbito profesional. <p>La decisión final corresponde a una comisión paritaria de representantes del Estado, de los sindicatos y de los patronales. Desde su creación, el sello ha sido otorgado a más de mil organizaciones, cobrando cerca de 800 mil empleados. Se ha creado además una gama de herramientas para facilitar la adopción e implementación de medidas permitiendo la obtención del sello y la reducción de desigualdades.</p>	Agencia Francesa de Normalización (AFNOR), Secretaría de Estado para la Igualdad de Género

País	Año	Buena práctica	Descripción	Institución
Suecia	2007	Escalera: pasos a seguir para una implementación efectiva del mainstreaming de género	<p>El concepto de Escalera se refiere a las etapas claves que se deberían seguir para una implementación efectiva del mainstreaming de género. Trabajar con este método pretende proporcionar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un panorama de los pasos a seguir para organizar el trabajo de mainstreaming. 2. Un diagnóstico compartido de la situación en la organización; 3. Una base para organizar el trabajo. Los niveles de la escalera son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Paso 1. Una comprensión básica del género y de las problemáticas de género. • Paso 2. Examinar las condiciones para el cambio. • Paso 3. Planificación y organización. • Paso 4. Monitoreo. • Paso 5. Encuestas y análisis. • Paso 6. Formulación de objetivos y métodos. • Paso 7. Implementación • Paso 8. Evaluación. 	Administración de Gobierno

Buenas prácticas en América Latina

De manera particular, en la región de Latinoamérica se detectan medidas específicas que buscan el cierre de brechas de desigualdad, y destacan las siguientes:

Con iniciativas particulares en el poder ejecutivo destacan los países:

País	Descripción	Caracterización
Colombia	se reguló una cuota del 30%	La presencia de mujeres puede variar en función del nivel jerárquico del cargo.
Panamá	se reguló una cuota del 30%	No se cumple ni se monitorea el cumplimiento de la cuota.

En Argentina se han instrumentado una serie de iniciativas normativas que inciden favorablemente en la inserción de las mujeres en la Administración Pública Nacional. Aquí algunos ejemplos:

País	Iniciativas
Argentina	<p>Ley 27.499 o Ley Micaela (2019) establece la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos los niveles, jerarquías y poderes del Estado.</p> <p>Ley 27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para las personas Travestis, Transexuales y Transgénero "Diana Sacayán-Lohana Berkins" (2021) y su reglamentación, por la que se reserva un 1% de las vacantes del Estado Nacional, en todos sus poderes, organismos y entidades, para integrantes de dicho colectivo.</p> <p>Decreto 721/2020 de cupo laboral para personas trans en el Sector Público Nacional, que establece que los cargos deberán ser ocupados por personas trans en una proporción no inferior al 1%.</p> <p>El marco de las acciones de la CIOT, se introdujeron modificaciones al Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional que dieron cuenta del reconocimiento de que las familias de trabajadores recurren a estrategias diversas para afrontar la necesidad de combinar el trabajo remunerado con las tareas de cuidado familiar. A partir de ello, se incorporó al Convenio de franquicias horarias por razones de adaptación escolar de menor a cargo y de realización de trámites escolares de menor a cargo.</p>

Por otra parte, el Diagnóstico y estrategia para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en las negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico⁶ (2023) presenta algunas buenas prácticas:

País / Organismo	Año	Buena práctica	Descripción
Alianza del Pacífico	2020	“Hoja de Ruta para la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres en la Alianza del Pacífico” (HRAEM)	Define políticas públicas necesarias para lograr una mayor igualdad e identifica las metas que se quieren alcanzar. Las acciones y proyectos que permiten alcanzar los objetivos definidos se vuelcan en el Plan de Implementación, que también incluye mecanismos de reporte y monitoreo.
Alianza del Pacífico	2020	Declaración sobre Igualdad de Género	Promoción de un comercio internacional inclusivo con miras a un desarrollo sostenible, donde las mujeres puedan beneficiarse de las oportunidades generadas por la integración comercial.
Alianza del Pacífico	No se informa	Grupo Técnico de Género (GTG)	Tiene entre sus mandatos promover la incorporación de la perspectiva de género en los programas y actividades de la Alianza del Pacífico; implementar y desarrollar acciones positivas como programas que busquen incorporar a mujeres líderes en el proceso exportador; y desarrollar plataformas virtuales que fomenten un diálogo sobre género y comercio entre los países miembros. Debe informar periódicamente a las autoridades sobre los avances en el cumplimiento de los compromisos.

⁶ Frohmann, A., y Olmos X., Diagnóstico y estrategia para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en las negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico, Alianza del Pacífico.

País / Organismo	Año	Buena práctica	Descripción
Alianza del Pacífico	2022	Mes de las mujeres de la Alianza del Pacífico 2022 “Mujeres creciendo y creando en la Alianza del Pacífico”	Se obtuvieron recomendaciones de expertas, empresarias y sector privado sobre i) buenas prácticas para reducir la brecha digital de género y participación de mujeres en áreas STEM; ii) el papel de la mujer en las industrias creativas, retos y oportunidades; iii) oportunidades que ofrece la AP a mujeres emprendedoras para participar en el comercio y iv) transversalización de la perspectiva de género en la integración comercial de la AP.
Colombia	2000	Cuotas de género para garantizar la presencia de mujeres en puestos de nivel superior	Ley 581 de 2000 o Ley de Cuotas es una acción afirmativa adoptada por el Estado colombiano para la adecuada y efectiva participación de la mujer en todos los niveles decisorios de las diferentes ramas y demás órganos del poder público, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política de Colombia.
México	2019 - 2023	Concursos exclusivos para mujeres	A 2023 se han convocado 2.819 concursos exclusivos para mujeres, con especial énfasis en los puestos directivos, con 2.648 mujeres incorporadas a diversas dependencias de la APF. Ello ha redundado no solo en incorporar más mujeres en el sector público, sino también en una mayor ocupación de puestos de mando por parte de mujeres, pasando de 28% en 2019 a 43% en enero de 2023.
Chile	2003	Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)	Fue perfeccionando la selección de los altos directivos públicos, “promoviendo el mérito y valores como la no discriminación, la imparcialidad y la plena transparencia de los procesos para dotar a las instituciones de gobierno de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad” (Centro de Sistemas Públicos, 2021). En el marco de esta institucionalidad, ha habido una preocupación especial por eliminar los sesgos de género y factores de discriminación y esto ha incidido en una mayor participación de las mujeres en el sistema.

De manera particular en **Paraguay** destaca su **Programa de Mentorías**, para impulsar el liderazgo de mujeres que trabajan en la administración pública de Paraguay y en organismos internacionales con oficinas en el país

En el 2023, a través de esta iniciativa, CAF –banco de desarrollo de América Latina– y la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social de Paraguay (STP) abren una oportunidad para 30 mujeres que están iniciando su carrera en la administración pública central de Paraguay o en oficinas de organismos internacionales en el país, con el objetivo de impulsar su liderazgo, su empoderamiento y el acceso a espacios de toma de decisión.

- El Programa de Mentorías Mujeres Líderes tiene una duración de 2 meses, entre junio y julio, a cargo de 30 mentoras de reconocida trayectoria y liderazgo en el servicio público y en organismos multilaterales de desarrollo.
- El Objetivo del Programa es acelerar la reducción de la brecha de género profesional en Administración pública y en los organismos internacionales a través de las Mentorías que conecten a mujeres poderosas del país a la luz de la visión del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030.

En cuanto a permisos de paternidad, 19 de los 26 países de América Latina y el Caribe otorgan permisos de paternidad con goce de sueldo:

País	Días de permiso
Argentina	2
Bahamas	7
Brasil	5
Bolivia	3
Colombia	14
Costa Rica	8
Chile	5

País	Días de permiso
Ecuador	10
El Salvador	3
Guatemala	2
Nicaragua	5
México	5
Panamá	3
Paraguay	14
Perú	10
República Dominicana	2
Suriname	8
Uruguay	13
Venezuela	14

Fuente: BID, 2023

Buenas prácticas en el contexto Europeo

En el continente Europeo se han implementado una serie de buenas prácticas de apoyo a las familias que favorecen la inserción de las mujeres en el ámbito laboral dentro de las instituciones gubernamentales.

En cuanto a permisos de maternidad y paternidad el panorama es el siguiente:

Semanas de baja de maternidad y paternidad de la que disponen los progenitores en países europeos

País	Maternidad (semanas)	Paternidad (semanas)
Eslovenia	15	
Bélgica	15	
Austria	16	
España	16	16
Letonia	16	
Francia	16 (hasta 46, depende del No. de infantes)	25 a 32 días naturales en caso de nacimientos múltiples.
Portugal	16 a 20	16 a 20 semanas
Finlandia	17	
Rumanía	18	
Malta	18	
Lituania	18	
Dinamarca	18	
Chipre	18	
Italia	20	20
Luxemburgo	20	
Estonia	20	
Polonia	20	
Hungría	24	
Chequia	28	
Croacia	28	
Eslovaquia	34	
Irlanda	42	

Semanas de baja de maternidad y paternidad de la que disponen los progenitores en países europeos

País	Maternidad (semanas)	Paternidad (semanas)
Inglaterra	52 (39 pagadas)	2 (la madre puede transferir hasta 50 semanas)
Bulgaria	58	

Como se observa, 24 de los 32 países europeos cuentan con permisos de maternidad, mientras que sólo cinco países también otorgan permisos de paternidad (España, Francia, Portugal, Italia e Inglaterra).

Buenas prácticas en Europa: políticas familiares

En el continente europeo se detectaron buenas prácticas de políticas familiares, esto es nodal para que el principio de paridad sea una realidad, toda vez que permite que las labores de cuidados sean realizadas por hombres y mujeres en las familias así como políticas que favorecen la corresponsabilidad de trabajo y familia (García Ruíz, 2018)⁷ catalogadas en ocho tipos de prácticas:

1. Perspectiva de familia
2. Igualdad de oportunidades para familias vulnerables
3. Cuidado infantil
4. Conciliación trabajo familia
5. Solidaridad intergeneracional
6. Implicación familiar en la escuela
7. Formación para las familias
8. Familias con retos especiales.

En concreto, con estas medidas las entidades públicas y sociales buscan contribuir a realizar valores como:

⁷ Políticas familiares: buenas prácticas en Europa, The Family Watch, Madrid, España, (2018), disponible en: https://www.redmadre.es/wp-content/uploads/2019/03/Políticas_familiares_europa.pdf

- Ayudar a las familias a desarrollar en libertad su proyecto familiar, proporcionándoles medios necesarios, removiendo obstáculos que puedan impedir o coartar ese desarrollo.
- Ofrecer una mayor protección a las familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad socioeconómica.
- Favorecer la constitución y desarrollo de las familias como sujetos sociales, con derechos propios en relación con las funciones sociales que lleva a cabo, integrados con los derechos individuales de sus integrantes.
- Poner en valor las relaciones familiares como lugar de la solidaridad relacional en la pareja y entre generaciones.
- Fomentar la participación de las familias en el diseño y desarrollo de las políticas que les afectan, a través de las asociaciones familiares y de otras organizaciones representativas.
- Procurar la integración de esfuerzos y recursos en el diseño y desarrollo de las políticas familiares, fomentando la colaboración pública y privada.
- Sostener y potenciar las funciones propias y autónomas de las familias, en particular mediante la provisión de servicios adecuados a su realidad específica.
- Fomentar la ayuda entre familias, potenciar las redes asociativas de familias que pueda representar y también prestar servicios a las familias
- Empoderar a las familias, activando circuitos de solidaridad, implicando a entidades públicas y sociales, que promuevan la iniciativa y la capacidad de acción de las propias familias en la atención a sus necesidades.

A continuación, se presentan 32 buenas prácticas detectadas de acuerdo con la catalogación de tipos en 16 países europeos:

1. Perspectiva familia

1. Distrito Familia-Trento, Italia. En la Provincia Autónoma de Trento (Italia) se ha generado un amplio consenso entre los diversos partidos políticos para promover políticas de bienestar familiar. Las instituciones regionales han hecho suyo el ideal de convertirse en un territorio “amigo de las familias”, creando las condiciones para que las familias sean, no una carga, sino un recurso activo, floreciente y

dinámico para la comunidad y la economía local. Las familias están en el centro de la acción del gobierno, que les brinda apoyo mediante políticas y prácticas innovadoras. Entre ellas, destacan las acciones denominadas “Distrito Familia” y “Marca Familia”.

2. Indicador de Presión Familiar - Reino Unido. El “Family Pressure Gauge” (Indicador de Presión Familiar) es un índice que sirve para medir y clasificar las políticas de los diversos países según su “amabilidad” para con las familias. La Relationships Foundation lanzó un “Indicador de Presión Familiar” para observar el progreso hacia el objetivo de convertir a su país, Gran Bretaña, en el país “más familiar” de Europa. El Indicador compara las presiones y dificultades que sufren las familias en diversos países europeos.
3. Instituto de Relaciones Familiares - Lituania. El Instituto de Relaciones Familiares de Kaunas define su misión en estos términos: ayudar a los padres a ser mejores padres, ayudar a los niños a crecer y enfrentarse a desafíos y crisis, ayudar a las parejas a encontrar formas de comunicarse positivamente, y proporcionar formación a los profesionales que trabajan con familias en diferentes áreas. El Instituto proporciona servicios psicosociales como psicoterapia familiar, asesoramiento y psicoterapia para adultos, niños y adolescentes, y asistencia de trabajadores sociales. El objetivo principal del Instituto es prestar servicios para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las familias, en sus dimensiones físicas, emocionales, sociales y laborales.
4. Federación de Familias Vaestöliitto - Finlandia. Väestöliitto (Federación de Familias de Finlandia) trabaja en el sector social y de la salud. Su misión es promover el bienestar de las familias, los jóvenes y la población. Entre otras iniciativas, ofrece servicios de asesoramiento a parejas. También ha desarrollado la app “I Love My Partner”, un juego de cartas sobre la relación de pareja. El juego incluye 220 preguntas y tareas de relación. Se propone ayudar a mejorar la comunicación en el hogar y en los periodos de vacaciones. Ayuda a las parejas a compartir tiempo de calidad.

2. Igualdad de oportunidades para familias vulnerables

1. Proyecto Barnablick-Suecia. Barnablick es el nombre de un proyecto de tres años de duración, que se llevó a cabo en Estocolmo (Suecia) entre 2009 y 2012. Financiado por la Fundación Jerring y gestionado por la asociación cívica Stockholm City Mission, el proyecto tuvo como objetivo desarrollar un modelo de trabajo que brindara apoyo práctico a niños y niñas que viven en situaciones familiares de dificultad, siguiendo las orientaciones de la Convención de los Derechos de la Infancia.
2. Home-Start-Reino Unido. El programa Home-Start es una intervención consistente en visitas al domicilio de familias con hijos menores de cinco años en las que personas voluntarias con experiencia en cuidado infantil brindan apoyo a familias con dificultades para el cuidado y la atención de sus hijos pequeños. Home-Start está dirigido a familias y madres con poca experiencia, con escasa red de apoyo social o con problemas leves de salud física o mental. La entrada y salida del programa Home-Start es completamente voluntaria y todas las visitas se realizan a conveniencia de las familias participantes. Su objetivo es reducir el estrés que pueda suponer la crianza de los hijos y alentar a las familias, especialmente a las familias en riesgo de abuso y abandono infantil, para que generen un entorno propicio para sus hijos.
3. VoorZorg - Holanda. VoorZorg es un programa de visitas periódicas, por parte de enfermeras capacitadas, al domicilio de jóvenes embarazadas de bajo nivel socioeconómico, que tiene por objetivo ayudarles a vivir su maternidad de manera saludable y reducir los factores de riesgo de abuso infantil.
4. Family Group Conference - Reino Unido Una conferencia de grupo familiar es un proceso dirigido por miembros de la familia para planificar y tomar decisiones sobre un adulto o un niño vulnerable que está en situación de riesgo. En el Reino Unido, las conferencias de grupos familiares se utilizan principalmente en el bienestar infantil, especialmente cuando un niño corre el riesgo de ingresar en una institución de cuidado. Los niños y los jóvenes normalmente participan en su propia conferencia de grupo familiar, aunque a menudo con el apoyo de un profesional que vela por sus intereses. Es un proceso voluntario y no se puede obligar a las familias a tener una conferencia de grupo familiar. En ocasiones también se utiliza

el enfoque para abordar situaciones de abandono escolar, comportamiento antisocial o delincuencia juvenil.

5. FamilyFutures de Women for Women - República Checa. FamilyFutures es un programa integral de vivienda asistida y atención psicosocial para madres solas, promovido por la organización Women for Women. Esta entidad tiene como misión trabajar con y en nombre de familias formadas por madres solas. El programa FamilyFutures se propone ayudar a las mujeres y a sus familias a aprovechar las oportunidades de la vida y alcanzar su potencial. Se trata de estabilizar y apoyar a las usuarias en períodos de crisis (por ejemplo, por falta de vivienda adecuada) para que puedan regresar a la vida normal después de su finalización. De ese modo, se enfocan las crisis como ocasiones para un cambio positivo.

3. Cuidado Infantil

1. Lifestart Parental Program - Reino Unido. Lifestart es un programa estructurado de apoyo a familias en el cuidado y educación temprana de sus hijos, desde el nacimiento hasta los cinco años de edad. Se lleva a cabo mediante visitas a las familias en sus propios hogares que realizan personas capacitadas, llamadas Visitantes Familiares.
2. Community Mothers - Irlanda. El programa de Community Mothers tiene como objetivo brindar apoyo y estímulo a las madres y padres primerizos, que viven en zonas desfavorecidas, para criar a sus hijos utilizando la colaboración de madres voluntarias con experiencia.
3. Family Day Care - Dinamarca. La guardería familiar es un servicio ofrecido por una persona que cuida en su propio hogar a un grupo reducido de unos 4 ó 5 niños de edades comprendidas entre 6 meses y 5 años. Con frecuencia, la persona cuidadora tiene también algún hijo o hija en esas edades. Las personas cuidadoras cuentan con el apoyo educativo de supervisores expertos y el apoyo de gestión y coordinación por parte de los servicios municipales.
4. Aprender em Parceria - Portugal. El programa Aprender em Parceria (A PAR) es un programa de intervención en la primera infancia y de apoyo a los padres que complementa la guardería o la educación infantil. A PAR ayuda a los padres a desarrollar y reconocer

sus propias habilidades y potencial como cuidadores y educadores, y así contribuye al proceso de empoderamiento de los adultos en el desarrollo infantil.

4. Conciliación trabajo – Familia

1. Auditoría Trabajo y Familia - Bolzano, Italia. La “Auditoría Trabajo y Familia” es una herramienta de gestión empresarial, cuyo objetivo es ayudar a las empresas a crear un entorno laboral que facilite a sus empleados atender bien sus obligaciones familiares. Con la colaboración de un auditor con capacitación específica, se desarrollan soluciones a medida que ofrecen respuestas moduladas de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada trabajador. Cuenta con el apoyo económico e institucional del gobierno de la Provincia Autónoma de Bolzano (Italia).
2. Empresas Familiarmente Responsables - España. El certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es un sello, o distinción, que reconoce las buenas prácticas en las empresas y organizaciones que integran medidas concretas y útiles para la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. El certificado EFR es una herramienta de gestión que aporta una metodología sencilla y eficaz para facilitar el diseño, implantación y evaluación de las medidas de conciliación en las empresas. Se trata de un modelo de gestión de tercera parte, basado en la mejora continua, que han adoptado ya más de 500 organizaciones en España y en otros países.
3. Carta a empresas que entienden a las familias – Bélgica. La iniciativa denominada “Carta a empresas que entienden a las familias” consiste en un acuerdo que deben firmar tanto los representantes de la empresa o empleador como del personal empleado, ya sea un representante sindical o un miembro del personal que representa a la mayoría de los trabajadores. En el acuerdo, directivos y empleados confirman que la empresa acepta y se compromete a vivir cuatro valores clave y diez principios importantes para conciliar el trabajo y la vida familiar.
4. New Futures de OneFamily - Irlanda. El programa New Futures se dirige a madres solas, algunas de los cuales han experimentado un embarazo en situación de crisis, proporcionándoles apoyo para que accedan y mantengan un empleo estable. El programa busca ayu-

dar a las madres a definir objetivos para sus vidas y luego apoyarlas para que puedan alcanzarlos. OneFamily entiende que el acceso a la educación y a una carrera profesional son recursos vitales para sacar a las familias de la pobreza.

5. Solidaridad Intergeneracional

1. Un techo, dos edades - Bélgica. El propósito de la asociación 1Toit2Âges (“Un techo, dos edades”) se basa en una idea simple: alojar a estudiantes menores de 30 años, en el hogar de una persona mayor que tiene una habitación libre, o en el hogar de una familia con niños. Este estilo de convivencia no crea relación de subordinación entre las personas involucradas, ayuda a luchar contra la soledad de los ancianos, a las familias en el cuidado de sus hijos y da a los estudiantes la oportunidad de tener un alojamiento tranquilo, propicio para su éxito académico.
2. “El Octavo Día” - Bélgica. “El Octavo Día” es un sistema de alojamiento que ofrece a personas con síndrome de Down la posibilidad de vivir en forma independiente, en apartamentos agrupados, acompañados por la presencia de personas solidarias que viven en el mismo edificio. También tienen apoyo puntual por parte de un equipo educativo. Este proyecto está dirigido a personas que desean tener autonomía residencial y no quieren vivir en un apartamento supervisado donde se sentirían aislados e inseguros. Esta iniciativa comienza y se sostiene por el impulso de las familias de los residentes.
3. Coro De Betties - Bélgica. El coro De Betties es un coro intergeneracional, compuesto por personas con demencia, junto con familiares, amigos y otros colaboradores. Esta iniciativa reúne en una actividad colectiva a los residentes de las casas para personas con demencia de la asociación belga Huis Perrekes, y les ayuda a desarrollar actitudes de alegría y vitalidad. También les permite compartir una actividad significativa con el mundo que les rodea. Los residentes quieren ser escuchados y quieren que la demencia tenga un lugar en la sociedad, así como también crear conciencia sobre la demencia. La música les ayuda en esta tarea.

4. Hoy salimos - España. El proyecto “Hoy salimos” es una actividad de ocio inclusivo para menores con discapacidad intelectual y/o física pertenecientes a familias en riesgo de exclusión social. A través del acompañamiento de familias voluntarias, los niños realizan actividades como salidas, excursiones, ludotecas y deporte adaptado. Este programa intenta abrir un canal de relación entre personas con y sin discapacidad que promueva el disfrute del ocio y de la autonomía personal a través de actividades recreativas en las que ambos grupos generan vínculos de amistad, compañía y aprendizaje mutuo.

6. Educación e implicación familiar

1. El Maletín de Padres - Francia. La práctica Mallette des Parents (“El Maletín de Padres”) tiene como objetivo involucrar más a los progenitores en la educación de sus hijos. Se lleva a cabo en unas 80 escuelas en Francia, coordinado por la Academie de Creteil, bajo la autoridad directa del Ministerio de Educación de Francia. El programa fue creado para mejorar las relaciones entre los padres y los maestros, para ayudar a los padres a comprender mejor como educar a los hijos y como contribuir a su éxito en la escuela.
2. Oportunidades Educativas - Alemania. El Programa “La oportunidad de los padres es la oportunidad de los niños” ha sido creado por el Ministerio Federal de Asuntos de la Familia, Personas Mayores, Mujeres y Jóvenes (BMFSFJ) con el objetivo de ayudar a familias vulnerables, en particular a familias de origen inmigrante, en la trayectoria educativa de sus hijos. El programa trata de fortalecer las competencias de los padres y madres, mediante asesoramiento específico profesional, para que puedan participar y apoyar el proceso educativo de sus hijos. En el marco de este programa se ha capacitado a más de 6.000 profesionales para que ejerzan como asesores parentales. El objetivo de esta tarea es fortalecer el entorno familiar como lugar central para la educación temprana y apoyo para los niños.
3. Educación para hijos de inmigrantes en situación irregular - Bélgica. Esta iniciativa tiene por objeto garantizar el acceso a la educación a los niños de familias inmigrantes que están situación legal

irregular, solucionando o anticipándose a los problemas administrativos.

4. Escuela de Verano Familiar - Polonia. Esta práctica consiste en la organización de una semana de vacaciones familiares que incluye actividades de formación parental para madres y padres. Se trata de proporcionar una ocasión para que las familias, especialmente las que tienen poca experiencia de crianza, pasen parte de sus vacaciones de una manera significativa, combinando su educación como padres con el ocio y la diversión para ellos y sus hijos.

7. Formación para las familias

1. Triple P - Parentalidad Positiva - Suiza, Holanda, Alemania. Positive Parenting Program (Triple P - Programa de Parentalidad Positiva) es un programa de apoyo familiar multinivel que tiene como objetivo prevenir los problemas conductuales, emocionales y de desarrollo infantil mediante la mejora de los conocimientos, las habilidades y la confianza de los padres en sus capacidades de cuidado y crianza. Este programa incorpora cinco niveles de intervención progresiva para familias con niños desde el nacimiento hasta los 12 años.
2. Family Enrichment IFFD - UE. Este programa de formación parental consiste en una serie de cursos temáticos enfocados en las diversas etapas del ciclo de vida familiar y de los retos educativos y de cuidado que plantean los hijos. Los cursos se estructuran en sesiones participativas, que se preparan en subgrupos pequeños con antelación. Las sesiones buscan ayudar a los padres a compartir experiencias sobre su estilo de comunicación familiar y de educación de sus hijos. Constituyen un recurso para afrontar los retos familiares de cada día.
3. Parenting when Separated - Irlanda. El Programa Parents Plus - Parenting when Separated Program (PP-PWS) tiene como objetivo ayudar a parejas que se han separado o divorciado a resolver problemas de co-parentalidad, comunicarse mejor con sus hijos y desarrollar técnicas para manejar el estrés y el impacto emocional de la separación entre madres, padres y niños.

8. Familias con retos especiales

1. Programa Early Years- Irlanda. El programa Early Years de la organización Parents Plus (PPEY) es un curso de ayuda a la crianza, para padres de niños de 1 a 6 años de edad, de 12 semanas duración, especialmente diseñado para que los padres aprendan sobre los problemas de conducta de sus hijos o las discapacidades leves del desarrollo. El curso consta de reuniones colectivas de dos horas con grupos de 8-12 padres y 1-2 facilitadores, y cinco sesiones individuales con padres, niños y un terapeuta.
2. Educar con TDAH- Reino Unido. El New Forest Parenting Programme (NFPP) ofrece capacitación para padres de bebés y niños pequeños que presenten síntomas de trastorno de déficit de atención e hiperactividad (TDAH). El propósito del programa es dar a los padres un mayor conocimiento y comprensión del TDAH, para fortalecer la relación entre el niño y los padres, mejorar sus estrategias para manejar el comportamiento del niño, y su capacidad de atención y concentración.
3. EFFEKT - Alcohol Prevention Program - Suecia, Holanda. EFFEKT es un programa para reducir el consumo de alcohol entre los adolescentes principalmente al proporcionar información a los padres a través de las escuelas. Se alienta a los padres a tener “tolerancia cero” con el consumo de alcohol de sus hijos adolescentes. La información se difunde a los padres en reuniones escolares al comienzo de cada semestre y a través de cartas regulares enviadas a casa durante el año escolar. A los padres también se les envían catálogos de actividades organizadas que tienen lugar en la comunidad ofreciendo a los jóvenes maneras constructivas de usar su tiempo.
4. Community Parent Education Program – Suecia. El Programa Comunitario de Educación para Padres es un programa de educación, basado en resultados de investigación psicosocial, para padres de niños con problemas de conducta externa, que han recibido diagnósticos de hiperactividad, falta de atención y/o problemas de conducta. El Programa tiene como objetivo ayudar a los padres a desarrollar habilidades que les permitan lidiar de manera positiva con conductas difíciles y mejorar la comunicación y las relaciones con sus hijos.

Anexo 2. Matriz de Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Aguascalientes	05/06/2023	Artículo 8, párrafo 2°. ADICIONADO, P.O. 2 DE AGOSTO DE 2021	El titular del Poder Ejecutivo del Estado y los Municipios observarán y velarán el principio de Paridad de Género en los nombramientos que expidan respecto de las personas titulares de las dependencias de la Administración Pública Centralizada, de igual manera procederán con los nombramientos que expidan para los titulares de las entidades paraestatales y paramunicipales respectivamente.
Baja California	03/03/2023	Artículo 8, fracción XIX	Artículo 8, Son derechos de los habitantes del Estado XIX.- A que se aplique el principio de la paridad de género en la integración del gabinete legal y ampliado y en los puestos de la administración pública estatal y municipal. Fracción Adicionada

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Baja California Sur	30/05/2023	79, 151 y 155	<p>79.- Son facultades y obligaciones del Gobernador:</p> <p>III.- Nombrar y remover libremente a las Secretarías y los Secretarios del Despacho, y demás funcionarios y empleados del Poder Ejecutivo, cuyo nombramiento o remoción no estén determinados de otro modo en la Constitución o en las Leyes, observando el principio de paridad de género. La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado determinara las formas y modalidades para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas Titulares de las Secretarías del Despacho del Poder Ejecutivo Estatal.</p> <p>En caso de que los nombramientos y remociones de los Titulares de las Secretarías del Despacho se realicen en contravención a lo establecido en el párrafo anterior, se considerarán nulos de pleno derecho.</p> <p>151.- Son facultades y obligaciones del presidente Municipal:</p> <p>VI.- Nombrar y remover a los Delegados, Subdelegados, Alcaldes y personal de policía y administrativo, de acuerdo con las disposiciones aplicables.</p> <p>En los casos de la conformación del gabinete de primer nivel de la administración pública municipal, establecido en el artículo 154 de esta Constitución y en los artículos 102 y 103 de la Ley Orgánica del Gobierno Municipal, deberá observarse el principio de paridad de género, que se refiere a la integración cuantitativa igualitaria entre mujeres y hombres.</p> <p>155.- La Ley Orgánica determinará la organización y funcionamiento de las Dependencias Administrativas del Ayuntamiento y los requisitos, facultades y obligaciones de sus titulares.</p> <p>En el nombramiento y remoción de los Titulares de la Secretaría General, Tesorería, Contraloría, Oficialía Mayor y de las Direcciones Generales de los Ayuntamientos, deberá observarse el principio de paridad de género.</p>

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Campeche	06/03/2023	Artículo 72	ARTÍCULO 72.- Para el despacho de los asuntos que correspondan al Ejecutivo del Estado, habrá las Secretarías de los Ramos de Administración Pública y el número de Dependencias que establezca la Ley Orgánica relativa, que distribuirá las funciones que a cada una deba corresponder y señalará los requisitos que el titular del Ejecutivo observará para nombrar a los titulares de estas, tomando en consideración el principio de paridad de género.
Coahuila de Zaragoza	29/09/2022	Artículo 26, 86 y 114	<p>Artículo 26.-</p> <p>La Ley determinará las formas y las modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en el nombramiento de las y los titulares de las Secretarías del ramo del Poder Ejecutivo Estatal y Municipales. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.</p> <p>Artículo 86.- Para el desempeño de los asuntos que la presente Constitución encomienda al Ejecutivo, habrá las Secretarías del Ramo, las dependencias y organismos que señale la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.</p> <p>En la designación de las personas Titulares de las Secretarías del Ramo, se observará el principio de paridad de género en los términos que establezca la ley.</p> <p>Artículo 114. ...</p> <p>VII. En la integración de la fiscalía general del Estado, se observará el principio de paridad de género en los términos que establezca la ley.</p>

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Colima	29/04/2023	Artículo 58 y 60	<p>Artículo 58...</p> <p>V. Nombrar y remover libremente a las Secretarías y Secretarios de la Administración Pública del Estado, a la Consejera o Consejero Jurídico y a los demás servidores públicos cuyo nombramiento y remoción no correspondan, conforme a la ley, a otra autoridad. En el nombramiento de quienes hayan de ocupar la titularidad de los cargos antes mencionados, se atenderá el principio de paridad de género;</p> <p>Artículo 60</p> <p>La Administración Pública del Estado será centralizada y paraestatal conforme a su Ley Orgánica y las demás leyes que expida el Congreso del Estado.</p> <p>(REFORMADO DECRETO 113, P.O. 57, 03 AGOSTO 2019)</p> <p>En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los asuntos que son competencia del Poder Ejecutivo del Estado, éste se auxiliará de una Secretaría General de Gobierno y de las Secretarías, Consejería Jurídica, Contraloría General y demás dependencias y entidades que integran la Administración Pública centralizada y paraestatal, debiendo observar para su integración la paridad de género, así como los términos que dispongan las leyes respectivas.</p>
Chiapas	27/07/2022	No se menciona	

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Chi-huahua	26/04/2023	Artículo 94	<p>Artículo 94. La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.</p> <p>[[Párrafo que entrará en vigor el 8 de septiembre de 2027] siendo aplicable para los nombramientos que se realicen con posterioridad a su entrada en vigor, respetando los derechos laborales de las personas servidoras públicas nombradas previamente a esta. Según lo indicado en el Artículo Tercero Transitorio del Decreto No. LXVII/RFCNT/0528/2023 II P.O.]</p>
Ciudad de México	24/03/2023	Artículo 32, inciso C, numeral 1, inciso c, Artículo 53, numeral 2, fracción V, Artículo 60, numeral 2, párrafo 2	<p>Artículo 32. c) Nombrar y remover libremente a su gabinete o proponer ante el Congreso de la Ciudad de México a las y los integrantes de este para su ratificación, en caso de gobierno de coalición. La o el jefe de Gobierno deberá garantizar la paridad de género en su gabinete;</p> <p>Artículo 53. V. Garantizar la igualdad sustantiva y la paridad entre mujeres y hombres en los altos mandos de la alcaldía;</p> <p>Artículo 60. Los entes públicos, en el ámbito de sus competencias, establecerán políticas de profesionalización y un servicio de carrera fundado en el mérito, la igualdad de oportunidades y la paridad de género. Serán transparentes y estarán orientados a que las personas servidoras públicas observen en su actuar los principios rectores de los derechos humanos y los principios generales que rigen la función pública</p>

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Durango	30/10/2022	Artículo 99,	ARTÍCULO 99.- Para el despacho de los asuntos que le compete al Ejecutivo Estatal, contará con las dependencias, entidades y organismos que determine la ley; en el nombramiento de los titulares de las Secretarías de Despacho, dependencias y entidades deberá garantizarse la observancia del principio de paridad de género.
136 Guana-juato	02/06/2023	Artículo 80	<p>ARTICULO 80.- Para el despacho de los asuntos a cargo del Poder Ejecutivo, el Gobernador del Estado contará con las Dependencias y Paraestatales señaladas en la Ley de la materia, la cual establecerá las atribuciones, forma de organización y facultades de sus Titulares.</p> <p>(ADICIONADO, P.O. 24 DE AGOSTO DE 2020) Dicha ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de titulares de las Dependencias y Paraestatales.</p> <p>(ADICIONADO, P.O. 24 DE AGOSTO DE 2020) En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.</p>
Guerrero	20/05/2022	No lo señala	
Hidalgo	07/03/2023	Artículo 24,	Artículo 24.- La soberanía del Estado, reside esencial y originariamente en el pueblo hidalguense, quien la ejerce por medio de los poderes constituidos en los términos de esta ley fundamental. La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Estatal y sus equivalentes en los municipios. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Jalisco	16/03/2023	No se menciona	
México	28/04/2023	No se menciona	
Michoacán	13/07/2022	Artículo 6, 60 y 62	<p>Artículo 6. La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para garantizar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Estatal y sus equivalentes en las administraciones municipales. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.</p> <p>Artículo 60. XIV.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la administración pública estatal cuyo nombramiento y remoción no estén determinados de otro modo en esta Constitución o en las leyes, observando el principio de paridad de género.</p> <p>Artículo 62. El Titular del Poder Ejecutivo del Estado, observará y garantizará el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de estado, así como en la integración de los organismos autónomos, descentralizados se observará el mismo principio.</p>
Morelos	02/06/2021	Artículo 70, fracción VI.	Artículo 70, fracción VI.- Designar o nombrar a los Secretarios de Despacho y al Consejero Jurídico, en una proporción que no exceda la mitad para un mismo género. El nombramiento del Secretario de la Contraloría se sujetará a la ratificación del Congreso del Estado;

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Nayarit	09/07/2023	Artículo 47, fracción IX y 69, fracción XII.	<p>Artículo 47, fracción IX. Observar el principio de paridad de género para la designación de los Magistrados Numerarios y Supernumerarios del Tribunal Superior de Justicia del Estado, a los Magistrados Numerarios y Supernumerarios del Tribunal de Justicia Administrativa, al Fiscal General, al Fiscal Especializado en Materia de Delitos Electorales, al Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción y al titular del Centro de Conciliación Laboral del Estado de Nayarit, ratificar al titular de la Secretaría del Poder Ejecutivo Estatal responsable del control interno, a la persona titular de la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana; a quien presida la Junta Directiva y a los Consejeros Independientes del Fondo de Ahorro para el Retiro Digno de las Trabajadoras y Trabajadores del Estado Libre y Soberano de Nayarit; a quien presida la Junta Directiva del Fondo Soberano Nuevo Nayarit, con base en las propuestas que haga el Gobernador en los términos de esta Constitución y las disposiciones aplicables.</p> <p>Artículo 69, fracción XII. Nombrar y remover libremente a los titulares de las dependencias señaladas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y a los demás servidores públicos cuyo nombramiento no esté encomendado a otras autoridades, observando el principio de paridad de género.</p>
Nuevo León	29/05/2023	Artículo 125, fracción II	<p>Artículo 125, fracción II. Nombrar y remover libremente a los titulares de las dependencias y personal de confianza que integran la administración centralizada, así como de los organismos y entidades que integran el sector paraestatal y demás personas servidoras públicas cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo en esta Constitución, la Ley del Servicio Civil o en otras disposiciones aplicables. Se deberá garantizar la paridad de género en los nombramientos de las Secretarías de Estado, conforme a la legislación aplicable.</p>

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Oaxaca	15/02/2023	Artículo 79, fracción V	Artículo 79, fracción V.- Nombrar y remover en los términos del artículo 88 de esta Constitución a las o los titulares de las Secretarías, de la Consejería Jurídica y a las y los servidores públicos del Gobierno del Estado, cuyas designaciones o destituciones no estén determinadas de otro modo por esta Constitución y las leyes que de ella deriven; dicha designación deberá garantizar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares; y, si ello no fuere posible porque el número de nombramientos a expedir sea impar, será lo más cercano al equilibrio numérico, aplicando el principio de alternancia; y procurará la inclusión de personas con discapacidad.
Puebla	06/06/2023	Artículo 3	Artículo 3.- [...] La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Estatal. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.
Querétaro	14/04/2023	No se menciona	

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Quintana Roo	31/05/2023	Artículo 90	<p>Artículo 63 Bis. La Legislatura contará con las dependencias que requiera para el cumplimiento de sus funciones y determine su Ley Orgánica. Los nombramientos de las personas titulares de dichas dependencias se realizarán en apego al principio de paridad de género. En la estructura orgánica del Poder Legislativo se promoverá este principio.</p> <p>Artículo adicionado POE 14-07-2020</p> <p>Artículo 90.- Son facultades del Gobernador:</p> <p>1.- Nombrar y remover libremente a las y los Secretarios de Despacho de la Administración Pública Estatal y a los demás empleados y servidores públicos del Estado, cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo en esta Constitución o en las Leyes del Estado.</p> <p>Los nombramientos de las personas titulares de la Administración Pública centralizada y paraestatal se realizarán en apego al principio de paridad de género. En la estructura orgánica de la Administración Pública Estatal se promoverá este principio. Párrafo adicionado POE 14-07-2020</p> <p>Fracción reformada POE 21-11-1983, 20-07-1984, 30-04-1987, 30-09-1987, 17-03-1995</p>
San Luis Potosí	17/04/2023	Artículo 3, segundo párrafo	<p>Artículo 3. (ADICIONADO, P.O. 23 DE ENERO DE 2020)</p> <p>Las leyes respectivas determinarán las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho y gabinete ampliado del Poder Ejecutivo del Estado, y sus equivalentes en los ayuntamientos. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio.</p>

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Sinaloa		Artículo 66	Artículo 66. Las personas titulares de las Secretarías de la Administración Pública Estatal serán designadas observando el principio de paridad de género. (Adic. Según Decreto No. 452, de fecha 02 de junio de 2020 y publicado en el P.O. No. 079, primera sección, de fecha 01 de julio de 2020).
Sonora		No se menciona	
Tabasco	19/04/2023	No se menciona	
Tamaulipas	18/11/2022	No se menciona	
Tlaxcala	25/04/2022	Artículo 70, fracción XIII.	Artículo 70, fracción (REFORMADA, P.O. 4 DE MAYO DE 2021) XIII. Nombrar y remover con apego al principio de paridad de género, a los secretarios del Ejecutivo, Oficial Mayor de Gobierno, y a todos los demás servidores públicos del estado, cuyo nombramiento no estén determinados de otro modo en esta Constitución o en las leyes;
Veracruz	02/02/2023	Artículo 49	Artículo 49, fracción (REFORMADA, G.O. 11 DE MAYO DE 2020) XIV. Nombrar, considerando para ello el principio de paridad de género, y remover libremente a las y los servidores públicos de la administración pública, cuyo nombramiento o remoción no estén determinados en otra forma por esta Constitución y por las leyes.
Yucatán	06/06/2023	Artículo 44	Artículo 44.- Se deposita el Poder Ejecutivo del Estado en una ciudadana o ciudadano que se denominará "Gobernadora o Gobernador del Estado de Yucatán", observando el principio de paridad de género en la integración de su gabinete. Artículo reformado DO 22-04-2019, 14-11-2019

Cuadro 1. Identificación del principio de paridad en las Constituciones estatales de las 32 entidades federativas (revisión realizada el 14 de julio de 2023)

Entidad	Última reforma	Artículos de Paridad en la APE	Cómo lo establece
Zacatecas	29/04/2023	Artículo 35	Artículo 35. La ley determinará las formas y modalidades que correspondan, para observar el principio de paridad de género en los nombramientos de las personas titulares de las secretarías de despacho del Poder Ejecutivo Estatal y sus equivalentes en los Municipios. En la integración de los organismos autónomos se observará el mismo principio. Párrafo adicionado POG 23 de mayo de 2020 (Decreto 390

Referencias

- Astelarra, J., (2005). *¿Libre e iguales? Sociedad y política desde el feminismo*, Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para las Mujeres (UNIFEM).
- Castellani, Ana, (2022). Brecha de Género en los cargos de Gobierno Argentina 2009-2022. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/02/brecha_de_genero_datos_diciembre_2022.pdf
- Cortés, Miguel, José Luis, 2020. Género, Interseccionalidad y el enfoque diferencial y especializado en la atención a víctimas. Revista Digital Universitaria. UNAM. https://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/a8_v21n4.pdf
- Gamba, S.B., y Diz, Tania, (2021). *Nuevo Diccionario de Estudios de Género y Feminismos*, Editorial Biblos.
- García Prince, E., (2008). *Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador.
- García, Ruiz Pablo, (2018) Políticas familiares: buenas prácticas en Europa, The Family Watch, Madrid, España.
- Giles Navarro, César Alejandro, (marzo, 2022). La paridad de género en las secretarías y dependencias del ejecutivo a nivel federal y local, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5588/1.%20ParidadDependenciasEjecutivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández Ruiz, Jorge, (2023), *La administración Pública* en Derecho parlamentario. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/6976-derecho-parlamentario>
- Fraser, N., (2012). *Escalas de justicia*, Herder Editorial.
- Frohmann, A., y Olmos X., (2023). *Diagnóstico y estrategia para la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones en las negociaciones internacionales y comerciales de la Alianza del Pacífico*, Alianza del Pacífico. Chile.
- Llanos, B. (2022). *La paridad legal ha llegado, ¿cómo va la paridad? Cambios, continuidades y desafíos en los derechos políticos de las mujeres peruanas*. Segundo diagnóstico nacional de Atenea en Perú. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ONU Mujeres e IDEA Internacional.
- Novillo, Mónica, (2022) Mujeres bolivianas en ruta: de la paridad a la democracia paritaria. Atenea, Mecanismo de Aceleración de la participación de las mujeres, en América Latina y el Caribe. Onu Mujeres, Idea, PNUD.
- Olvera, García, Jorge, (2018). La Inclusión Social desde los Derechos Humanos. <https://biblat.unam.mx/hevila/COFACTOR/2018/vol7/noi4/2.pdf>
- Serret, Estela. (2008) *¿Qué es y para qué es la perspectiva de Género?* Instituto Oaxaqueño de la Mujer. Oaxaca, México. P. 65.
- Tarrés, María Luisa. (2013). Lo cualitativo como tradición. En Tarrés, M.L. (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: COLMEX-FLACSO.

Institucionales:

- Banco Interamericano de Desarrollo. (diciembre del 2022) *Mujeres Líderes en el sector público de América Latina y el Caribe Brechas y Oportunidades*. <https://publications.iadb.org/es/mujeres-lideres-en-el-sector-publico-de-america-latina-y-el-caribe-brechas-y-oportunidades>
- Cámara de Diputados, (20 de mayo del 2021) Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación. https://portalhcd.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/PortalWeb/Leyes/Vigentes/PDF/262_200521.pdf
- (14 de junio del 2018). Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. https://portalhcd.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_140618.pdf
- (01, junio del 2021). Ley General de Acceso de las Mujeres a una vida libre de Violencia. https://portalhcd.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/PortalWeb/Leyes/Vigentes/PDF/LGAMVLV_010621.pdf
- CEDAW, (2079). Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. https://www.ohchr.org/sites/default/files/cedaw_SP.pdf
- (1997). Recomendación General número 23 “Vida política y vida pública”. https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=INT%2FCE-DAW%2FGE%2F4736&Lang=en
- (2004) Recomendación General número 25. https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=INT%2FCEDAW%2FGE%2F3733&Lang=en
- (2022), Cedaw y la Recomendación General 39 sobre los Derechos de las Mujeres y las niñas. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2022-05/CEDAW39-DerechosMujeresNi%C3%BlasIndigenas-18May.pdf>
- Centro de Investigación en Política Pública (30 de junio del 2023) *Datos por la Igualdad #8M2023*. <https://imco.org.mx/8m/>
- Cepal, (9 de agosto del 2007) Consenso de Quito. <https://www.cepal.org/es/comunicados/paises-america-latina-caribe-aprueban-consenso-quito#:~:text=En%20el%20Consenso%20de%20Quito,pol%C3%ADtica%2C%20con%20el%20fin%20de>
- 2020, Sobre el cuidado y las políticas de cuidado. <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>
- Diario Oficial de la Federación (DOF), (08 de febrero del 2022). Código de Ética de la Administración Pública Federal. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5642176&fecha=08/02/2022#gsc.tab=0
- Foro Anual Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés). (10 de diciembre del 2022). Índice Global de la Brecha de Género 2023. <https://es.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023>
- INEGI, (26 de abril del 2023). Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF). <https://www.inegi.org.mx/programas/cngf/2022/>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2023). Cuestionario Diagnóstico sobre el principio de pa-

ridad en la APF, atendido por entidades y dependencias de la APF del 17 de julio de al 4 de agosto de 2023.

(21 de septiembre de 2020). La paridad de género un asunto de igualdad y de justicia. <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/la-paridad-de-genero-un-asunto-de-igualdad-y-de-justicia?idiom=es>

(2020). Hacia la consolidación de la paridad política: en el ámbito local y bases argumentativas para la armonización legislativa. <https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/hacia-la-consolidacion-de-la-paridad-politica>

Secretaría de la Función Pública. (2023). Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal con corte a la segunda quincena de junio de 2023.

(2016). Glosario de Términos, Campus Género. <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/division-sexual-del-trabajo>

ONU Mujeres y Parlamento Latinoamericano y Caribeño, (2016). *Norma Marco para Consolidar la Democracia Paritaria*. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/Norma%20Marco%20de%20Democracia%20Paritaria.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Universidad de Pittsburgh, (2021), Gender Equality in Public Administration, Nueva York.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>

Secretaría de Gobernación (SEGOB), (2021). Informe Subnacional Voluntario de México. https://www.academia.edu/56993597/Informe_Subnacional_Voluntario_Mexico

El libro *Guía práctica para la implementación del principio de paridad en las instituciones de la Administración Pública Federal*, se editó en septiembre de 2024 en las instalaciones del Instituto Nacional de las Mujeres en la Ciudad de México.



**GOBIERNO DE
MÉXICO**

INMUJERES
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

