



Proyecto de Programa Municipal de Cultura Institucional

La cultura institucional

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

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

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

El género en las instituciones

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

Las expresiones del género en las instituciones son múltiples, diversas, a veces obvias, a veces sutiles, con frecuencia asumidas como “dadas”, como la manera “natural” de hacer las cosas y por ello no se problematizan ni se interrogan.

Las investigaciones en varios países indican que la incidencia del género en las organizaciones e instituciones muestran tendencias que se expresan así_3:

- Las mujeres, que son 51% de la población mundial, no ocupan ni siquiera el 10% de los cargos de dirección.
- Los puestos de mando medio y superior dentro de los poderes del Estado mexicano están ocupados principalmente por hombres: 69.2% contra 30.8% de mujeres.
- La discriminación salarial en México da cuenta de que las mujeres reciben un menor salario que los hombres dentro de un mismo puesto de trabajo; en el que ambos tienen la misma calificación y laboran igual número de horas.
- En promedio, el sueldo que se les paga a las mujeres en México por su trabajo debe incrementarse en 14.4% para lograr la equidad salarial.
- Con el fin de responder a las exigencias domésticas, las mujeres interrumpen con mayor frecuencia su actividad en las instituciones que los hombres, lo cual

trae repercusiones negativas en sus evaluaciones y en sus posibilidades de ascenso.

- En la búsqueda de éxito en el campo laboral, las mujeres aplazan o desisten de casarse o tener hijos con mayor frecuencia que los hombres, para quienes el conflicto trabajo/familia no es tan agudo.
- De los 1,371 millones de horas a la semana que la población en México dedica a los quehaceres domésticos y al cuidado de los niños, 88% corresponde a las mujeres y 12% a los hombres.
- Los hombres que desean pasar más tiempo con sus hijos, se ven encerrados e impedidos por los sistemas y expectativas laborales: De los 39.6 millones de personas que desempeñan actividades económicas, 26.1 millones son hombres y 13.5 millones son mujeres; de los varones, 12.5 millones realizan exclusivamente trabajo extradoméstico.

El enfoque o perspectiva de género en la cultura institucional

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

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

como las relaciones entre las distintas instituciones del Estado, en ambos casos tanto al interior (política, cultura y normatividad institucional) como al exterior (políticas públicas) de las instituciones.

Es pertinente recordar que género no tiene que ver sólo con las mujeres. Por lo tanto, elaborar políticas, planes o programas que incluyan a las mujeres, no significa automáticamente que se estén cuestionando los roles femeninos tradicionales.

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

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

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

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

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

-
- Demostración de una disposición al cambio, que se traduce en voluntad y compromiso político.
 - Formulación de políticas, leyes, normas y acciones específicas de intervención para hacer posible el logro de relaciones equitativas.
 - Desarrollo de instrumentos técnicos y metodológicos capaces de incorporar esta nueva perspectiva en la planeación, seguimiento y evaluación.
 - Innovar en las estructuras administrativas y de gestión.
 - Sensibilizar y capacitar sobre el impacto diferenciado de la gestión gubernamental, en hombres y mujeres.
 - Disposición de recursos económicos suficientes para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales internas, así como públicas, de equidad de género.

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

La institucionalización de la perspectiva de género

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

Si la institucionalización de la perspectiva de género implica una transformación total del ejercicio institucional, la transversalización, por su parte, es una estrategia

dirigida a integrar esta perspectiva en *todos los aspectos* de una institución, es decir, en su misión, estrategias, programas, estructura, sistemas y cultura, en vez de mantener un programa separado.

En este sentido, un *enfoque transversal* se refiere al proceso de analizar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada, incluyendo legislación, políticas o programas, en cualquier área, para actuar en consecuencia.

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

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

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

destino de los recursos, las prácticas presupuestarias, los mecanismos de reclutamiento y la capacitación del personal.

Objetivo

Desarrollar capacidades con PEG en las y los integrantes del gobierno municipal que tomen decisiones y operen los programas del municipio incluyendo los Comités y Consejos de Planeación, y de manera obligada, las titulares y personal de la IMM, para definir estrategias integrales que modifiquen la cultura, las prácticas y las relaciones formales e informales de trabajo entre mujeres y hombres en la APM a favor de la igualdad entre mujeres y hombres.

Enfoques teóricos y metodología de aprendizaje

Perspectiva de género, derechos humanos, desarrollo humano y local sustentable y políticas públicas para la igualdad entre mujeres y hombres

Políticas públicas y administración pública municipal, marco jurídico nacional e internacional, marco estatal, armonización con las leyes

Ejes de la reforma a los bandos: lenguaje incluyente, principio transversal de la igualdad de género en la planeación del municipio, regulación de la materia de igualdad entre mujeres y hombres y de acceso a una vida libre de violencia, reglamento de la IMM, así como el impulso de comisiones edilicias y comités ciudadanos para la igualdad y equidad de género

Se basará en la Teoría del Comportamiento (behaviorista), destacando la jerarquía de las necesidades (Maslow) para identificar la corresponsabilidad entre la vida

laboral, familiar, personal e institucional, bajo el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO) y la perspectiva de género

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

Será la de adquisición de conocimientos significativos, a fin de dotar a los participantes de herramientas para aprender y de este modo desarrollar su potencial de aprendizaje a través de secuencias integradas de actividades que faciliten la adquisición, el almacenaje y/o la utilización de información, es decir, “aprender haciendo”, con lo cual se busca:

- Dotar a los asistentes de habilidades pertinentes para hallar información.
- Ayudarles a que desarrolle una actitud metodológica de descubrimiento.

Mecanismos de gestión para garantizar el proceso

- Acuerdo de gabinete para que las y los servidores públicos participen en las actividades autorizadas por el Fodeimm
- Instrucción del Presidente Municipal estableciendo que el área coordinadora de estas actividades es el Instituto para la Protección de los Derechos de las Mujeres (IMM)
- Solicitud de los apoyos logísticos y de organización a la Dirección de Administración y a la Tesorería Municipal por parte de la IMM
- Elaboración de oficios invitación a servidoras/es públicos y a representantes sociales para participar en las actividades, con 5 días de anticipación (días hábiles)
- Contrato con las prestadoras de servicios sobre el desarrollo de las actividades (impartición de foros, investigación, productos finales, cronograma, pagos, etc).

-
- Presentación de productos finales en sesión de cabildo
 - Presentación de resultados en foro público
-

Para integrar las propuestas del proyecto de programa de cultura institucional se llevó a cabo un taller de cultura institucional con PEG a 25 servidores públicos de alto rango, con la finalidad de conocer sus aportaciones respecto a la cultura institucional presente en el ayuntamiento. Dicho taller tuvo una duración de 25 horas divididas en 5 sesiones.

Se abordaron los temas de:

Lenguaje incluyente en manuales y disposiciones normativas en la política laboral

Transversalidad de la PEG en la cultura institucional y su institucionalización en el quehacer gubernamental

Erradicación de prácticas de misoginia y misandria

Política de personal con PEG (selección, salarios, prestaciones, promoción, capacitación y formación)

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.

La dinámica del taller fue:

Exposición teórica y metodológica por parte de las/os instructores

Casos exitosos de incorporación de la PEG en la cultura institucional en el sector público

Ejercicios colaborativos sobre cultura institucional en Capulhuac para incorporar la PEG

Alineación de la cultura institucional del municipio con el programa federal.

Propuestas para el programa municipal de cultura institucional



- Campaña de sensibilización permanente para promover una Cultura de Corresponsabilidad.
- Promover los permisos para atender asuntos familiares no solo a las mujeres, si no también a los hombres.
- Promover como ayuntamiento eventos que fortalezcan la convivencia familiar.

Las siguientes recomendaciones, son promovidas para garantizar el reforzamiento de la PEG en la ciudadanía y por ende en la Administración Pública Municipal.

1. Sensibilizar y capacitar a la población y a los diferentes sectores de la sociedad, sobre la perspectiva de género, incluyendo temas como: autoestima, equidad de género, comunicación asertiva, paternidad afectiva, salud sexual y reproductiva, resolución no violenta de conflictos, entre otros.
2. Promover metodologías vivenciales que permitan a mujeres y hombres reconocer las diferencias que afectan las relaciones de género,
3. Impulsar acciones que promuevan la igualdad de derechos y obligaciones para mujeres y hombres.
4. Transversalizar la perspectiva de género a través de la formación de cuadros, por medio de talleres, cursos, diplomados, ente otros.
6. Realizar acciones que promuevan la equidad de género en coordinación con organizaciones no gubernamentales a nivel local, regional y nacional.
7. Elaborar instrumentos didácticos que permitan difundir la perspectiva y equidad de género en los diferentes ámbitos de la sociedad.