

PROYECTO DE PROGRAMA  
DE CULTURA INSTITUCIONAL  
Para la Equidad de Género

2012



Alpoyecá

Estado de Guerrero

**H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE ALPOYECA  
ESTADO DE GUERERO**

**Profesor: Roberto Almora Méndez  
Presidente Municipal.**

**C. Lamberto Adolfo Ramírez Orduña  
Sindico Procurador.**

**C. Silvano Victorio Vázquez Rojas  
Secretario General.**

**C. Margarita Reyna González Acevedo.  
Directora de la Dirección Municipal de la Mujer.**

# CONTENIDO

Presentación	4
Introducción	5
Contexto del Municipio de Alpoyeca	6
Política Nacional y deberes institucionales	8
Clima laboral	14
Comunicación incluyente	18
Selección de personal	20
Salarios y prestaciones	23
Promoción vertical y horizontal	25
Capacitación y formación profesional	28
Corresponsabilidad entre vida laboral, familiar e institucional	32
Hostigamiento y acoso sexual	37

## **Presentación.**

La situación que viven los hombres y las mujeres en el ambiente laboral, al interior de las dependencias de la administración pública, reproduce de manera sistemática las conductas discriminatorias que tienen como resultado la desigualdad entre los géneros. La reproducción de este modelo de división del trabajo por género tiene como consecuencia una estructura organizativa deficiente en la que no se aprovechan las capacidades tanto de los hombres como de las mujeres al limitárseles espacios que son considerados, jerárquicamente, como propios para unos y por su rol de género, para las otras. Esta situación se proyecta en un deficiente desempeño de las instituciones en su tarea de servicio público además de recrear el modelo de discriminación por género.

Como una tarea institucional del sector público se ha establecido que en su ámbito debe promoverse e implementarse el enfoque de género y ser reflejo en la sociedad a través de los bienes y servicios que otorgue.

Como una forma de lograr este propósito se presenta la implementación del Programa de Cultura Institucional en la que ésta consiste en:

- La organización no funciona en el vacío, está inserta en un contexto que le da sustento.
- No podemos hablar de organización sin definir sus componentes o aspectos relevantes:
- Espacios y tiempos de trabajo, compartidos, comunes y simultáneos que se constituyen alrededor de un proyecto. Este proyecto define una estructura organizativa, más o menos flexible, que permite su viabilidad.
- Metas, propósitos, objetivos, finalidades que justifican la existencia de la organización. Es lo que la organización trata de alcanzar y que personas que se relacionan entre sí en función de su pertenencia a la organización y el rol que desempeñan.
- Sistema de roles, distribución de tareas y responsabilidades y definición de un orden jerárquico.
- Tipos de relaciones entre sus miembros, códigos compartidos.
- Funcionamiento organizacional.

“Es a través de la perspectiva de género que deben definirse los valores sociales, aplicando criterios igualitarios que reconozcan y faciliten la participación de mujeres y hombres en la evolución y desarrollo de su institución, la cual reconoce el importante papel que cada uno de sus integrantes desempeña, así como su obligación de garantizar a todos una existencia digna.”

## **Introducción.**

El documento que se presenta es la propuesta para integrar el Programa de Cultura Institucional del Ayuntamiento de Alpoyecá en el estado de Guerrero.

En las diferentes dependencias de la administración pública, entre ellas, la mayoría de los ayuntamientos, no se cuenta con una política propia que norme las relaciones entre la institución y su personal operativo ni entre este mismo en sentido horizontal ni vertical, situación que provoca un ambiente laboral sin dirección que norme las relaciones interpersonales y de carácter laboral lo que se proyecta a un bajo desempeño y deficiente atención a la ciudadanía.

La propuesta de contar con un Programa de Cultura Institucional responde a esta situación anómala y que es urgente solucionar a fin de que las dependencias de la administración pública sean órganos de gobierno sanos en su interior, capaces de brindar una atención de calidad a los ciudadanos a los que se sirve.

Mediante un diagnóstico participativo mediante el cual se conozca la situación real de la institución que nos ocupa y sus miembros es que se podrá ir avanzando en la construcción de propuestas las que se irán ajustando a un modelo propuesto pero considerando siempre las particularidades del contexto en que se desarrollará la propuesta.

Para este fin, junto con la información obtenida en del diagnóstico, por la aplicación de cuestionarios y de las relatorías del taller realizado para este fin, se utilizó la Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal, la cual paso a paso se fue adecuando a las condiciones locales del ayuntamiento de que se trata.

Para mostrar apego a la Guía la propuesta se elaboró en base a los nueve objetivos propuestos en la misma y que pueden ser considerados como capítulos y en los que, es importante remarcar, la perspectiva de género es un elemento fundamental

## Contexto del Municipio de Alpoyecá.

### Localización y extensión

El municipio de Alpoyecá se localiza al oriente del estado de Guerrero, en la región de La Montaña; el municipio se ubica en las coordenadas geográficas 17°32' y 17°40' de latitud norte y entre los 98°01' y 98°31' de longitud oeste con relación al meridiano de Greenwich. Posee una extensión territorial total de 155.4 kilómetros cuadrados, mismos que representan un 0.245 % respecto a la superficie total de la entidad. Sus límites territoriales son al norte con el municipio de Huamuxtlán, al sur con los municipios de Tlaxiataquilla de Maldonado y Tlapa de Comonfort, al este con el estado de Oaxaca y al oeste también con el municipio de Tlapa de Comonfort.

### Orografía e hidrografía

La orografía del municipio de Alpoyecá se clasifica en dos diferentes zonas, las accidentadas que se sitúan en las partes poniente y sur alcanzando alturas máximas de 1,700 metros sobre el nivel del mar, estas abarcan aproximadamente un 70% del territorio, y las planas ubicadas al norte con alturas entre los 950 y 1,500 metros sobre el nivel del mar, estas se extienden en un 30 % del municipio. El municipio de Alpoyecá forma parte de la corriente hidrológica del Río Balsas que cubre gran parte del estado, en sus zonas norte y centro. Particularmente, el municipio es bañado por la cuenca del río Tlapaneco, uno de los principales recursos hidrológicos de la región de la Montaña, así como los ríos de Zizintla y el Tlaxiataquilla, adicionalmente fluyen arroyos de temporal y de corriente permanente.

### Climas y ecosistemas

El clima que predomina en el municipio es del tipo *semiseco muy cálido y cálido*, mismo que se extiende en prácticamente todo el territorio, Tiende a presentar cambios con el clima de tipo *semicálido subhúmedo con lluvias en verano* en algunos meses del año. Su temperatura media anual promedio va de los 22 a 26 °C también en todo el municipio<sup>4</sup> y su precipitación media anual promedio presenta variaciones, prevaleciendo en gran parte del territorio precipitaciones de 800 mm y en una pequeña porción de la parte este con 1000 mm.

La flora del municipio se conforma principalmente por *bosques* en su zona centro, en los alrededores o extremos del territorio prevalece la *Selva Baja Caducifolia* y en la zona norte, en una muy pequeña porción, se desarrollan actividades como la agricultura. La fauna en el territorio es integrado por especies animales como el venado, conejo, armadillo, tejón, mapache, jabalí, tlacuache, liebre, guacamaya, zanate, chachalaca, paloma, iguana, víbora de cascabel, etc.

## **Demografía. Población.**

Según los datos que arrojó el *II Censo de Población y Vivienda* realizado por el *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* (INEGI) con fecha censal del 12 de junio de 2010, el municipio de Alpoyeca contaba hasta ese año con un total de 6 637 habitantes, de dicha cantidad, 3 114 eran hombres y 3 523 eran mujeres.

### **Localidades**

El municipio de Alpoyeca está integrado sólo por cuatro localidades:

<b>Localidad</b>	<b>Población</b>
<b>Total Municipio</b>	<b>6 637</b>
<u>Alpoyeca</u>	3 874
<u>Ixcateopan</u>	1 424
<u>San José Buenavista</u>	990
<u>Tecoyo</u>	349

## **Política y gobierno.**

### **Administración municipal.**

El gobierno del municipio esta conformado por un Ayuntamiento, un síndico, y un cabildo formado por tres regidores por mayoría relativa y tres por representación proporcional, todos son electos mediante una planilla única para un periodo de tres años no renovables para el periodo inmediato, pero si de manera no continúa, las elecciones se celebran el primer domingo del mes de octubre y el ayuntamiento entra a ejercer su cargo el día 1 de enero del año posterior a la elección.

## Política Nacional y deberes Institucionales

En este apartado el objetivo es el cómo incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que el ayuntamiento logre resultados tanto en su interior como exterior.

Como resultado de los talleres realizados con funcionarios del ayuntamiento así como la información obtenida del instrumento de recopilación de información con los que se elaboró el diagnóstico tenemos que en general se tiene un panorama claro de los que es la inclusión de la perspectiva de género en un Programa de Cultura Institucional para lo que se propone dar a conocer el marco jurídico de la prospectiva de género en la administración pública municipal y orientar el conocimiento de las políticas públicas hacia la equidad de género.

Como una tarea inicial para esta incorporación de la prospectiva de género en la cultura institucional se tiene el proporcionar manuales y reglamentos que indiquen criterios de igualdad entre mujeres y hombres (códigos de ética y conducta). Esta tarea deberá involucrar a todos los órganos del ayuntamiento pero deberá haber una de estas áreas para lo que se propone a la dirección de la mujer.

Al designar esta área responsable se cumplirá con lo que estipula la Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal que paso a paso se irá ajustando a las condiciones y necesidades que el diagnóstico mostró, prevalecen en el ayuntamiento de Alpoyecá y que como requisito establece el contar con “, ***una unidad administrativa encargada de las políticas, normas, criterios, sistemas y procedimientos de carácter administrativos que rigen a las unidades administrativas y al personal que labora en ella***”.

Para que esta unidad administrativa responsable de incorporar la perspectiva de género en el ayuntamiento se instituya, es deseable ocupar la estructura ya establecida por ordenamientos superiores como lo son la constitución política del estado de Guerrero y la Ley Orgánica del municipio libre de las cuales se desprende que, al carecer de oficial mayor, *es el jefe administrativo, el encargado de atender el manejo administrativo del personal del ayuntamiento y proponer e implementar programas de modernización de la administración pública municipal*, en lo que cabe perfectamente el programa de Cultura Institucional.

Ya a nivel operativo, como se dijo, sería una dirección de la mujer, en coordinación con la regiduría correspondiente, de acuerdo también a la ley municipal, quien sería la responsable de impulsar, en todas las demás áreas administrativas, la incorporación de la perspectiva de género.

Como una tarea fundamental, se tiene que esta propuesta de creación de un órgano ejecutivo que opere el programa de Cultura Institucional es que el cabildo avale e impulse la iniciativa a fin de que a las áreas que conforman la



administración del municipio se les implante la obligación de considerar la perspectiva de género en su quehacer cotidiano y, nombrar a un representante responsable del Programa de cultura institucional y de enlace con INMUJERES.

Al retomar Las respuestas sobre lo que se entendió sobre el programa de Cultura Institucional, éstas coinciden en que tiene que ver con el respeto que tanto hombres como mujeres merecen dentro de la institución y la igualdad de capacidades para desempeñar los diferentes cargos de esa administración pública.

Si bien en la información rescatada en las actividades de capacitación realizadas con los funcionarios de la administración municipal reconocen la igualdad de derechos de hombres y mujeres, la equidad de género como una premisa necesaria para el mejor funcionamiento y servicio de la administración municipal, lo cierto es que existen conductas y situaciones que en los hechos hacen patente la discriminación y el trato inequitativo en espacios, actividades que cruzan el universo del ayuntamiento.

Para poner remedio a lo anterior hay consenso en que hacen falta capacitación y herramientas para “incorporar la perspectiva de género en planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo del ayuntamiento”. Para esto seguiremos cada uno de los objetivos de la Guía e iniciaremos aceptando que:

Las dependencias y entidades de la administración pública se deben guiar por valores, normas y conductas que orienten su actuación según sus funciones y atribuciones. El trabajo se debe basar esencialmente en el bien común y en la percepción de una remuneración que comprometa al personal que junto con la incorporación de valores sociales, brinde un servicio público con calidad, eficiencia e igualdad.

Nuevamente, será imprescindible el aval del cabildo para que se instituya su primero, su incorporación a la normatividad de la administración pública municipal y con ello su obligatoriedad para todos los que la constituyan.

Para su difusión es deseable la realización de campañas anuales, producción de recursos impresos, página web y cualquier otro medio adecuado a la realidad municipal para que todos tengan conocimiento del contenido de dichos códigos y reglamento a fin de que se instituyan como conducta normal los preceptos que contengan.

Como una forma de evaluación de los logros en el avance de una cultura institucional, se manejarán fichas del personal que haya recibido capacitación o instrumentos de difusión para conocer si se han experimentado los cambios deseados en las conductas al interior del espacio del ayuntamiento así como la percepción que el público tenga de ellos.

Dentro de los postulados que deben contener los códigos de ética y conducta o, en su caso, el reglamento interno municipal se debe incluir los siguientes:

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

Un Código que contenga los postulados listados es deseable y debe perseguirse su consecución, sin embargo, no debemos perder de vista la idiosincrasia y costumbres del lugar, en donde, por ejemplo, la ocupación de cargos jerárquicos obedece más que a una capacidad para el buen desempeño de los mismos, al reconocimiento de cierta militancia política o pago de favores recibidos en campaña electoral; la formación sexista desde lo familiar, y las inercias en cuanto a la designación de labores según el género.

Siguiendo lo recomendado por la guía tenemos que, en materia de violencia laboral habrá de establecerse:

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

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

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

h) Toda servidora y servidor público que sea objeto de una conducta indeseada que constituya hostigamiento y acoso sexual será protegida/o contra represalias por haber presentado queja en ese sentido.

i) Toda servidora y servidor público tiene la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en que se respete su dignidad.

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

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

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

Los pasos para incorporar la perspectiva de género durante el proceso de implantación del Programa Cultura Institucional son:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La tarea a realizarse es entonces el planear y realizar eventos de diagnóstico – capacitación que complementen el diagnóstico ya realizado y que da pie a esta propuesta, en la que se contemplen a todos los miembros de ayuntamiento a fin de dar cumplimiento a lo establecido en la guía como una manera de alcanzar el objetivo, establecer el Programa de Cultura Institucional con perspectiva de género.

## **Clima laboral.**

El objetivo es crear un clima laboral al interior de la administración municipal que permita mejores resultados al interior y exterior, en beneficio de la ciudadanía.

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

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

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

Lo anterior se constata en el ayuntamiento de Alpoyecá con las afirmaciones vertidas por sus funcionarios con las exposiciones y las dinámicas desarrolladas en las que se manifiesta la necesidad de tomar conciencia de la urgencia, de propiciar un cambio y mejorar el clima laboral desde una perspectiva de género, a sabiendas que será difícil. Es visible que están interesados en impulsar el proceso de cambio y motivar que se lleven a la práctica criterios de igualdad y a la vez promover una mejora en la eficiencia de su trabajo, con un enfoque de servicio profesional.

Ahora saben los y las participantes un poco más sobre estas problemáticas que los han acompañado como ciudadanos o funcionarios públicos a lo largo de su vida laboral en el servicio público.

Su postura con respecto a estos hallazgos se resume de la manera siguiente: consideran que el cambio inmediato depende de integrar una instancia que modifique las formas de selección y promoción de personal, pero están consientes de que será complicado proponer cambios, en los métodos y formas de selección y promoción de personal que están presentes en sus instituciones ya que son mecanismos de una cultura perpetuada y mantenida en décadas.

Consideran que estos mecanismos y formas de hacer deben cambiar participando activamente, pero se requiere capacitación y acompañamiento, pues es notorio que no saben cómo ni en donde manifestar su inconformidad y solicitar asesoría. Como resultado del taller consideran que ahora tienen claridad en relación a las implicaciones de no saber cómo mejorar el clima laboral en el que desarrollan sus funciones y que el primer cambio se debe producir con la asignación de personal capaz en la dirección de recursos humanos, y la dirección de capacitación.

Con el intercambio de argumentos los y las participantes hacen visible la falta de cultura institucional así como la limitación para discernir sobre cómo proceder para hacer cambios en lo inmediato lo que nos remite, de nueva cuenta, a la necesidad de aplicar un instrumento que permita concretar la iniciativa y que en este caso es la Guía que nos dice que para aplicar en la práctica diaria de la institución la perspectiva de género es necesario garantizar que se den las siguientes condiciones:

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

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

### **Identificación de los desequilibrios de género**

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

Posteriormente, el contar con información desagregada por sexo, y por otras características socioeconómicas hará posible identificar los desequilibrios y fuentes de discriminación.

Paralelamente a la capacitación se deberá ejecutar un proyecto para la compilación de los datos que permitan construir una base de datos con los indicadores del desequilibrio de género.

## **Aplicación de herramientas de género**

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

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



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

Para realizar acciones de reconocimiento al personal del ayuntamiento desde una perspectiva de género, es necesario integrar códigos de ética y de conducta de las y los servidores públicos que reflejen los siguientes valores:

- Bien común
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Honradez
- Igualdad
- Imparcialidad
- Integridad
- Justicia
- Liderazgo
- Rendición de cuentas
- Respeto y transparencia

Enseguida de este paso, el ayuntamiento habrá de revisar que la misión, visión, códigos de ética y de conducta incorporen los principios de igualdad y no discriminación.

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

## Comunicación incluyente.

El objetivo consiste en lograr una comunicación incluyente, al interior y exterior de la administración pública federal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.

Para ubicar el contexto y la necesidad de esta inclusión de la perspectiva de género en la cultura institucional del municipio basta conocer lo que dijo en las actividades del proyecto:

*“... porque la realidad es que existen expresiones que ofenden a las mujeres basados en las costumbres que discriminan a la mujer y a los indígenas y no nos permiten crecer como sociedad. En cambio una comunicación basada en el respeto nos haría más humanos y se tendría un mejor ambiente de trabajo en el que todos estemos incluidos como iguales.”*

*“Resulta fundamental el que todos reconozcamos nuestros derechos a pesar de la diferencia de género, que reconozcamos nuestras capacidades y el trabajo que realizamos.”*

*“Es sintomático que existe un lenguaje sexista y reproduce los usos y costumbres y con ello la discriminación hacia la mujer –y los indígenas-“*

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

Para hacer más explícito el concepto de pertinencia de género citamos los siguiente: *“Las actuaciones políticas y administrativas (actos, disposiciones y procedimientos), que a priori parecen no sexistas (o neutras al género) pueden no serlo y suponer impactos bien diferentes sobre mujeres y hombres. Impactos no previstos y no deseados que, sin embargo, van a discriminar, a empeorar la vida de alguno de los grupos mencionados (habitualmente la vida de las mujeres). Esto es debido a que existen **desigualdades importantes en las vidas de mujeres y de hombres** en la mayoría de las áreas, campos o ámbitos, que sitúa a unas y a otros en condiciones de partida desiguales. La aplicación de normativa o acciones iguales sobre grupos con desiguales situaciones de partida hace que los efectos sobre cada uno (en este caso mujeres y hombres) sean igualmente diferentes.”*

Continúa, *“En este sentido, el primer paso a llevar a cabo ante una intervención política o administrativa es la comprobación de que el programa, la acción o la normativa en cuestión es pertinente al género, o dicho de otra forma, su aplicación tendrá efectos diferentes en los grupos humanos a los que se dirige. Así, la **pertinencia de género** es un modo de aproximarse y analizar una realidad (económica, social, política, legal, organizativa, metodológica, etc.) en el que la variable sexo es el eje vertebrador del análisis que se realiza. Se trata, en*

*definitiva, de saber si dicha variable es relevante, significativa, en la intervención que se va a emprender.” (Guía para Identificar la Pertinencia de Género. Instituto Andaluz de la Mujer, C.E.)*

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

Al respecto, la unidad área equivalente de comunicación social del ayuntamiento deberá promover la incorporación de la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género verificando la pertinencia de género en cada una de las siguientes acciones de la comunicación social:

- a) Programas de comunicación social.
- b) Política de comunicación social.
- c) Acuerdos en los que se establezcan los lineamientos de la comunicación social.
- d) Bases para la orientación, planeación, autorización, coordinación y supervisión, entre otras.
- e) Sensibilización y capacitación incluyente.

Abordar la pertinencia de género deberá estar presente en todas las actividades de construcción del Programa de Cultura Institucional del ayuntamiento a fin de cuidar de no ahondar las diferencias existentes o crear nuevos tipos de relación conflictiva entre hombres y mujeres.

El área de comunicación social o su equivalente en el ayuntamiento, deberá establecer prácticas y acciones positivas permanentes en los medios de comunicación que se encuentren al alcance, a fin de dar a conocer los factores, objetivos, estrategias y líneas de acción del Programa de Cultura Institucional tanto a su interior y al exterior.

## **Selección de personal.**

El objetivo es lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.

Revisando el diagnóstico en este eje tenemos que la situación que priva en el ambiente del ayuntamiento se recrea con lo siguiente:

- Dentro de la administración pública municipal no se hace ningún proceso de selección de acuerdo a la ley laboral.
- Es necesario establecer convocatorias para hombres y mujeres.
- Construir banco de datos de recursos humanos con diferentes perfiles.
- Que exista un espacio de recursos humanos para la defensa de los trabajadores integrado por hombres y mujeres.
- El comité de selección debe ser integrado por miembros de ambos géneros para asegurar la equidad.
- Que la selección de personal, hombres y mujeres se base en el reconocimiento de habilidades y aptitudes garantizando la no discriminación
- Que en el comité participen personas con experiencias para asegurar el conocimiento real y preciso de la descripción y responsabilidades de cada cargo.
- Códigos de ética y conducta que promuevan el bien común con justicia, honradez, solidaridad. Etc.
- Gestionar recursos suficientes para promover capacitaciones para que se entienda y acepte el principio de igualdad y no discriminación.

Lo anterior en realidad proyecta una situación en que el proceso de selección de personal no responde a la exigencia de respeto a los derechos de los miembros del ayuntamiento ni a la equidad de género deseada en las ministraciones de la administración pública.

En los procesos de selección de personal, es necesario promover y establecer acciones afirmativas en *convocatorias, oferta de trabajo, selección, proceso de análisis, descripción y valoración de cargos, requisitos del cargo, elaboración de perfiles de cargos para candidatos y candidatas, definición de criterios y puntajes para la selección del personal, entrevistas, selección y contratación de personal.*

En todas estas actividades deben considerarse proposiciones que incluyan la perspectiva de género entre las que pueden considerarse las siguientes:

- Explicitar que el cargo puede ser desempeñado por personas de ambos sexos.
- Emplear en los anuncios de vacantes u ofertas de trabajo frases o expresiones en lenguaje no sexista y libre de cualquier tipo de expresión discriminatoria, que animen a las mujeres o a los hombres, según el caso, a postularse como candidatas/os para ocupar los puestos de trabajo ofertados.
- Actuar con ética y apego a los criterios de selección definidos para el proceso durante la revisión y análisis de documentos evitando la aplicación de “criterios ocultos” y no explícitos.
- Establecer políticas o acciones afirmativas orientadas a cerrar la brecha entre mujeres y hombres en el acceso a las vacantes existentes.
- Cuidar, mediante un lenguaje no sexista, que la oferta de cargos de trabajo y su descripción no discrimine a las mujeres.
- Formar un equipo de evaluadores y evaluadoras, integrado por personas con varios perfiles y que participen de manera diferenciada en las diversas etapas del proceso.
- Impulsar medidas de reciprocidad de modo que, a igual mérito y capacidad, la persona acceda al puesto o a la promoción cuyo sexo está subrepresentado.
- Formar y sensibilizar a las personas responsables de la selección de personal, para evitar posibles discriminaciones durante el proceso de selección.
- Seleccionar al personal con experiencia suficiente para asegurar el conocimiento preciso y real de la descripción y responsabilidades de cada cargo, a fin de asegurar que haya hombres y mujeres en la selección de personas a entrevistar para el análisis de cada cargo; especialmente en los cargos tradicionalmente tipificados como masculinos o femeninos, con el fin de lograr una mayor representatividad de las características y competencias en la descripción.
- Evitar que en la denominación de cargos sean definidos basándose en formas tradicionales que vinculan el cargo a personal de un solo sexo.

- Contar con manuales de procedimientos de reclutamiento de personal que incorporen criterios de igualdad, libres de juicios de valor y de sesgos sexistas. Reforzar el mensaje de que el cargo puede ser ocupado por una mujer o por un hombre, cuidando el lenguaje que se utiliza.
- Impedir, en la revisión de la descripción del cargo, que se produzcan subjetividades derivadas de prejuicios (edad, experiencia, actitudes o conducta personal), o de los estereotipos de género, por asociaciones entre la descripción y las personas que desempeñan el cargo.
- Establecer que el comité de selección esté conformado, en lo posible, por personal de ambos sexos, para contribuir a un análisis más equilibrado de las personas aspirantes y disminuir apreciaciones subjetivas por razones de género.
- Constituir que la selección de personal sea transparente.
- Incorporar el principio de igualdad en el proceso de selección de personal.
- Asegurar que no exista ningún sesgo negativo para las candidatas o candidatos a ocupar un puesto, debido a esquemas discriminatorios de género o de cualquier otra índole (edad, estado civil, raza, etcétera).
- Procurar que, en la presentación de candidaturas a los cargos a ocupar, siempre se incluyan mujeres, según sus méritos y capacidades.
- Fomentar, mediante la creación de políticas, la contratación de mujeres u hombres en cargos y categorías ocupacionales en los que están subrepresentadas/os o no existen.
- Establecer programas de capacitación para promover la movilidad del personal, femenino o masculino, hacia determinadas áreas que estén mayoritariamente pobladas por mujeres y hombres.

## **Salarios y prestaciones.**

El objetivo es contar con una administración pública municipal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.

Los comentarios que se hicieron y que retratan la situación que viven en el ayuntamiento son que en la administración pública municipal no existen criterios de transparencia e igualdad ya que todo se hace con criterios de “grilla política”. Existen las desigualdades salariales por razones de género y faltan estímulos y prestaciones

No se cuenta con procedimientos y lineamientos para la evaluación del desempeño que sirvan para la asignación de compensaciones e incentivos económicos ni con un manual de sueldos y normas jurídicas y administrativas no discriminatorias que se regule conforme a la Ley federal del trabajo

Proponen la publicación de un boletín informativo con los movimientos salariales diferenciando a hombres y mujeres a fin de la transparencia para eliminar la brecha de disparidad entre mujeres y hombres ; realizar un diagnóstico que identifique la posición salarial de mujeres y hombres en el ayuntamiento, que muestre puesto, salario y prestaciones; resolver en sesión de cabildo, de acuerdo al diagnóstico, una modificación de sueldos considerando que a igual cargo igual salario.

*También manifiestan que la mala situación que se vive en el rubro es por la existencia de usos y costumbres y la falta de reconocimiento al trabajo de la mujeres que no hay equidad en los salarios. Se considera que el hombre tiene mayor capacidad de hacer los trabajos, en fin existe discriminación de género.*

*En cuanto a las prestaciones y estímulos económicos es falso que se otorguen con igualdad a hombres y mujeres y el contar con procedimientos y lineamientos mejoraría el ambiente de trabajo ya que esto estimularía a los funcionarios para realizar un mejor trabajo al sentirse a gusto por el reconocimiento que se les de*

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

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

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

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

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

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

Estos puntos propuestos en la guía también coinciden con lo manifestado por los funcionarios municipales durante el taller lo cual hace viable su incorporación a la administración municipal.

lo que hace coherente el enunciar la recomendación que hace la guía al respecto:

### **Salarios y prestaciones equitativos y no discriminatorios**

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

Entre las líneas de acción que deberá realizar el ayuntamiento, se encuentran las siguientes:

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

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

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



## Promoción vertical y horizontal

El objetivo es asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en el ayuntamiento.

De la situación que se vive en el ayuntamiento en relación a este eje es que no se conoce la existencia de un código reglamentario y menos de cláusulas que garanticen la no discriminación sexual para el acceso a cargos y estos se otorgan con vicios como el amiguismo, pago de favores políticos, etc.

Las propuestas para resolver esta situación y crear un ambiente más sano son en el sentido de que el ayuntamiento debe crear una política pública con equidad de género que reconozca las capacidades y el currículo de los funcionarios.

Al respecto se dice en la guía, que las estructuras horizontales facilitan en mayor medida la creación de sinergias en las instituciones y que las personas sean más valoradas por lo que aportan que por lo que representan.

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

1. Establecer los indicadores de promoción vertical y horizontal y los mecanismos y criterios de transparencia para el otorgamiento de promociones en igualdad de oportunidades.
2. Realizar un diagnóstico de la plantilla de personal para evaluar los indicadores de promoción vertical y horizontal.
3. Medir en el diagnóstico los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.
4. Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, que garanticen la no discriminación sexo, o de cualquier otro tipo, en el acceso a todos los cargos, incluyendo los de mayor complejidad jerárquica o funcional.
5. Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, con el principio de que, en igualdad de circunstancias, se otorgue preferencia a las personas del sexo subrepresentado.
6. Existencia de cuotas mínimas de ocupación para personas del sexo subrepresentado (no menores a 25 por ciento), en los cargos o categorías de mayor nivel de complejidad jerárquico o funcional.

7. Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica (vertical) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo), igual o tendiente a cero.
8. Razonar qué mecanismos se utilizan para fomentar la participación de mujeres en los cursos de capacitación, como estrategia de ascenso.
9. Revisar los mecanismos y criterios utilizados para fomentar la promoción y el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad dentro de la dependencia.

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

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

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

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

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

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

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

*Cuarto.* Detectar la posición en donde se encuentran laborando las mujeres y hombres en las estructuras del ayuntamiento para realizar una evaluación de las posiciones de mujeres y hombres en las áreas de trabajo “suaves”, relacionadas con aspectos como la recreación, el deporte, la salud, tradicionalmente encomendadas a la mujer y en las “duras”, como tesorería, obras públicas, seguridad, etc. que tradicionalmente son adjudicadas a los hombres.

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

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

Con el establecimiento de indicadores, mecanismos, criterios en el instrumento normativo del ayuntamiento y con la disposición de recursos necesarios para darle operatividad a la iniciativa, se garantizará una promoción justa y con equidad de género que redundará en una más eficaz y eficiente administración pública del municipio.

## Capacitación y formación profesional.

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

Sobre el tema lo dicho en los talleres de diagnóstico se dijo que el desarrollo de competencias; incorpora la prospectiva de género y debe de ser basado principalmente en una ética profesional por lo que se deberían tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La igualdad de género
- Acciones formativas
- Adaptación de la organización (Necesidades)
- Preparación de módulos
- Diseño de cursos
- Acordar las igualdades de oportunidades
- Colaborar con las organizaciones sindicales
- La selección de docentes (Experiencia y Conocimiento)

La integración de la perspectiva de género en la capacitación y formación se comprobaría mediante la participación de mujeres y hombres en las acciones formativas, formación de equipos docentes, incidencia de servicios, conciliación en participación y atención realizada.

Considerando que el segundo objetivo del Programa Especial de Mejora de la gestión de la Administración Pública Federal, 2008-2012 establece que las instituciones públicas requieren de personal capacitado y apto para el desempeño público, por lo que deberá intensificarse la profesionalización y la evaluación de la contribución de los servicios públicos, ligando sus resultados a los de la institución. Incrementar la efectividad de las instituciones, se hace necesario el instaurar un programa permanente de capacitación y profesionalización que aporte un personal con la calificación suficiente para brindar un servicio público de calidad.

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

- La consideración de la igualdad de género como uno de los objetivos de mejora profesional del personal de la institución.
- Las acciones formativas se han de diseñar en función del objetivo que pretendan alcanzar incorporando la dimensión de igualdad.
- Adaptación de la organización de las actividades formativas a las necesidades y características de las mujeres y/o hombres a quienes se dirijan.

- Previsión de la necesidad de facilitar medidas de apoyo a la conciliación para favorecer la participación en las acciones formativas.
- Preparación de módulos sobre igualdad de género que puedan ser incluidos en otras acciones formativas no específicas sobre igualdad.
- Preparación de módulos sobre la integración del enfoque de género que puedan ser incluidos en acciones formativas especializadas dirigidas al personal.
- Diseño de cursos con un contenido en lenguaje incluyente y usando imágenes, símbolos y títulos atractivos que favorezcan la asistencia de todo tipo de personal.
- Acordar con las entidades formativas existentes en la institución la inclusión de contenidos de igualdad de oportunidades en las diferentes especialidades formativas.
- Colaborar con las organizaciones sindicales para incluir la igualdad de oportunidades en todas las acciones formativas dirigidas al personal de la dependencia y/o entidad.
- La selección de docentes ha de tener en cuenta la experiencia y el conocimiento especializado en materia de igualdad y perspectiva de género, para que incorporen esta perspectiva en su planteamiento didáctico.
- Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir la eficacia de la formación impartida y su contribución al objetivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

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

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

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

Con base en lo anterior, se requiere:

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

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

*Tercero.* Definir metas anuales para la capacitación relacionada con la operación de programas que incorporen la perspectiva de género en la dependencia.

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

a) Desarrollar estrategias de sensibilización y procesos de formación más especializados y relacionados con las funciones de la transversalidad;

b) Realizar diagnósticos para detectar necesidades para personas con discapacidad y búsqueda de estrategias para atenderlas;

c) Generar un catálogo de programas de capacitación y formación profesional que responda a las necesidades de las diversas funciones laborales de mujeres y hombres.

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

#### *Acceso a la capacitación y formación profesional con criterios de igualdad*

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

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

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

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

*Cuarto.* Garantizar que todo el personal tenga acceso a los medios donde se publica o se informa sobre las oportunidades de capacitación y que exista una

difusión general y obligatoria de las oportunidades de capacitación a través de los medios de comunicación interna accesibles a todo el personal.

*Capacitación en todos los niveles jerárquicos*

Uno de los medios para institucionalizar el principio de igualdad en las dependencias

y/o entidades de la APF y promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas, es la capacitación y formación profesional con base en las siguientes directrices:

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

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

Este objetivo consiste en garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos del ayuntamiento.

La inquietud que se mostro en el desarrollo del taller sobre este eje fue en relación a crear un mecanismo que permita y garantice el cumplimiento de las responsabilidades familiares y laborales – como son permisos por enfermedad de los hijos, asistir a reuniones escolares con los hijos, horarios flexibles en el trabajo, tener acceso a la información y tener un trabajo mejor remunerado

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

¿Su institución dispone de alguno de los siguientes mecanismos para la corresponsabilidad entre la vida familiar y laboral: guardería de empresa, subvenciones económicas para guardería, servicio para el cuidado de personas dependientes, campamento de verano para hijos/as, jornadas reducidas, flexibilidad de horarios, jornada coincidente con el horario escolar, teletrabajo, trabajo compartido, otros?

¿En qué instrumentos normativos internos de su institución está establecida la existencia y cumplimiento de los mecanismos de conciliación mencionados anteriormente?

¿Quiénes utilizan más estas medidas, las mujeres o los hombres?

¿Cuáles considera que son las razones?

¿Se establecen políticas diferenciadas en función del tipo de familia al que se pretende beneficiar?

¿Se han articulado mecanismos de flexibilidad en el tiempo de trabajo que se traduzcan en facilidades en materia de conciliación?



¿Qué mecanismos de flexibilidad en la jornada se utilizan en su institución?

¿Se realiza una planificación dinámica de las medidas de conciliación?

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

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

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

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

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

## *Diagnóstico*

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

1. ¿Se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres?
2. ¿Se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales?
3. ¿La normatividad interna de la institución contempla derechos relativos al cuidado familiar en igualdad de condiciones para las y los trabajadores?
4. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la institución para vincular el trabajo y la vida familiar en igualdad de condiciones para hombres y mujeres?
5. ¿Se respeta el permiso o licencia por maternidad?
6. ¿Qué prestaciones le otorga su institución?
  - Guardería
  - Servicio médico
  - Licencia por maternidad
  - Licencia por paternidad
  - Sala de lactancia
7. ¿Se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales?
8. ¿Se considera negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales?
9. ¿Sólo se autoriza a mujeres atender asuntos familiares?
10. ¿El horario de trabajo establecido en el centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres?
11. ¿En la institución se promueve una política de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal?

Para alcanzar un estado de cosas que permita un equilibrio entre las diversas actividades de los funcionarios públicos, laborales, familiares, personales, es necesario implementar dos tipos de acciones:

Acciones afirmativas: Medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres.

Acciones estratégicas: Adopción y difusión amplia de políticas, programas y acciones que la institución desarrolla para propiciar la conciliación entre el cumplimiento de las responsabilidades familiares y laborales: reorganización del tiempo de trabajo, prestaciones, permisos, licencias, capacitación, etcétera.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Compromiso institucional en favor de la corresponsabilidad**

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

## **Hostigamiento y acoso sexual**

*El objetivo consiste en establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro del ayuntamiento.*

En este apartado hay unanimidad en que el ayuntamiento debe enfrentar la problemática

El acoso y hostigamiento sexual se puede reconocer por el comportamiento tanto de quien lo hace como de quien lo recibe, por las conductas y el lenguaje.

La forma de atenderlo es mediante la capacitación primero y si persiste entonces entra la denuncia y que se castigue conforme a la Ley

En cuanto a establecer una instancia que atienda este tipo de problemática hay acuerdo y la opinión de que sea la dirección de la mujer la responsable pero también se reitera la necesidad de la capacitación.

Para evitar este tipo de situaciones se debe capacitar e informar sobre las consecuencias que se tendrían en caso de cometer esas conductas y establecer un código de ética que sancione a quienes incurran en ellas

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

Un pronunciamiento de el/la titular de la institución, oficial mayor u homólogo, en el cual se estipula que la dependencia/entidad está comprometida con la preservación de un ambiente de trabajo sano y libre de hostigamiento y acoso sexual, la investigación de todas las quejas y de tomar medidas disciplinarias incluso el despido en caso necesario.

La sensibilización y convicción de todas las personas a cargo de las áreas administrativas en las dependencias y entidades de la administración pública, que el hostigamiento y acoso sexual en cualquiera de sus formas es inaceptable.

Nombramiento de un comité colegiado integrado por las áreas estratégicas de la institución. Este comité nombrado por parte de la/el titular de la dependencia o entidad, oficial mayor u homólogo o su representante, realizará acciones de prevención, asesoramiento y atención de las quejas por hostigamiento y acoso sexual. El comité es la primera instancia cercana y directa que tendrán las y los servidores públicos dentro de los centros laborales para externar su queja y recibir orientación para solucionar los casos de hostigamiento y acoso sexual.

Publicación impresa de un folleto o vínculo en la página web de la dependencia/entidad que incluye el pronunciamiento mencionado en el punto 1, de la/el titular de la dependencia/entidad, oficial mayor u homólogo, con un número de teléfono, dirección de correo electrónico y/o los nombres de las personas facultadas para atender e investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual.

Campañas de difusión permanentes respecto a qué es y cómo prevenir el hostigamiento y acoso sexual. El comité es el encargado de llevar a cabo los programas de sensibilización, así como la difusión de los procedimientos de queja que la institución formule.

Generar un mecanismo de protección durante y después del procedimiento que preserve a las víctimas por hostigamiento y acoso sexual de represalias por haber presentado una queja, demanda o denuncia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Procedimiento para la atención de casos

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

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

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

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

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

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

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

## Propiciar un ambiente laboral seguro y sano

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

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

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

b) Si dichas conductas son físicamente amenazantes o humillantes.

c) Si son una expresión meramente ofensiva.

d) Si irracionalmente interfiere con la capacidad de trabajo de las y los empleados.

e) El efecto sobre el bienestar psicológico puede ser tomado en consideración, pero no es un factor único requerido.

f) La discriminación puede existir en el lugar de trabajo, sin importar el efecto del nivel de daño psicológico que en algún caso especial pueda causar a un empleado



o empleada. Lo reprochable del comportamiento del acosador no se altera, por el hecho de que exista algún trabajador con capacidad especial para resistirlo.

g) Lo expresado se aplica al hostigamiento y acoso sexual en otros ámbitos y circunstancias, donde la víctima puede ser sexualmente

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

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

**CONSULTORIA**

**JOVENES CIUDADANOS PARA LA IGUALDAD, LA SALUD Y  
MEDIO AMBIENTE, A.C.**

**LIC. REYNA CAMARILLO REYES  
PRESIDENTA**

**LIC. YAOTZIN DOMINGUEZ ESCOBEDO  
REDACTOR**

**[jocismac@gmail.com](mailto:jocismac@gmail.com)**

**<http://www.jocisma.com>**