



Programa Municipal de Cultura Institucional
Coalcomán, Michoacán





“...desarrollar una cultura de igualdad entre mujeres y hombres con respeto pleno a sus derechos humanos, que se refleje tanto en el quehacer institucional ... de todas y cada una de las entidades que conforman la Administración Pública..., como a través de las prácticas cotidianas de las y los servidores públicos, tanto en el desarrollo de sus funciones como en su vida diaria”.

María del Rocío García Gaytán
Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres
Programa de Cultura institucional, 2009





Instituto Nacional de las Mujeres -INMUJERES-
**Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad
entre Mujeres y Hombres -FODEIMM-**

Municipio de Coalcomán, Michoacán

Instituto Municipal de las Mujeres

Elaborado por:

Espacios, Estudios, Proyectos, Asesoría y Organización Social, Sociedad Civil –ESPACYOS SC-

2012





Índice

1. Presentación	6
2. Introducción	7
3. Objetivos del Programa de Cultura Institucional	9
3.1 Nacional	9
3.2 Municipal	9
4. Marco Conceptual	10
4.1 Ejes de análisis del Programa de Cultura Institucional	10
4.2 Cultura organizacional	12
4.3 Cultura Institucional	13
4.4 La perspectiva de género y la cultura institucional en el desarrollo humano y local	14
5. Marco Jurídico Internacional y nacional sobre la incorporación de la Perspectiva de Género en las Políticas Públicas de México	22
5.1 Marco Jurídico Internacional	22
5.2 Marco Jurídico Nacional	22
5.3 Marco Jurídico Estatal	22
5.4 Marco Jurídico Municipal	24
6. Resultados del diagnóstico participativo de cultura institucional	25
6.1 El Ayuntamiento y la Administración Pública Municipal	25
6.2 Organización Administrativa	26
6.3 Percepción social del personal de la APM	30
6.3.1 Política nacional y deberes institucionales	30
6.3.2 Clima laboral	32





6.3.3 Comunicación incluyente

35





6.3.4 Selección de personal	37
6.3.5 Salarios y prestaciones	38
6.3.6 Promoción vertical y horizontal	40
6.3.7 Capacitación y formación profesional	41
6.3.8 Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	44
6.3.9 Hostigamiento y acoso sexual y laboral	46
7. Principios estratégicos	49
8. Principios orientadores del Programa de Cultura Institucional	51
9. Ejes estratégicos de análisis y de acción del Programa de Cultura Institucional	52
9.1 Política nacional y deberes institucionales	52
9.2 Clima Laboral	56
9.3 Comunicación Incluyente	59
9.4 Selección de Personal	62
9.5 Salarios y prestaciones	66
9.6 Promoción vertical y horizontal	69
9.7 Capacitación y Formación Profesional	73
9.8 Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	76
9.9 Hostigamiento y acoso sexual	80
10. Glosario	83
11. Bibliografía	92





1. Presentación

La puesta en marcha del Programa de Cultura Institucional (PCI), representa uno de los principales retos del Gobierno Federal para hacer de sus instituciones, espacios más justos e igualitarios.

En el marco de la política nacional que en materia de igualdad se establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) tienen como uno de sus principales objetivos y compromisos el consolidar junto con las instituciones de la Administración Pública Federal (AFP), el desarrollo e implementación de estrategias y líneas de acción desde una perspectiva de género, para hacer realidad la práctica de una cultura de igualdad entre mujeres y hombres en beneficio de la sociedad.

El PCI representa una de las estrategias más importantes del Gobierno Federal para transformar las instituciones públicas mexicanas en espacios laborales con rostro humano, más justos e igualitarios, que redunden en una mayor productividad, eficacia y eficiencia entre las y los servidores públicos, coadyuvando a disminuir la desigualdad aún persistente entre mujeres y hombres.

En este contexto las entidades federativas y los municipios han retomado este compromiso con la finalidad de respaldar los principios del PCI, para caminar hacia la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

El municipio de Coalcomán, Michoacán, preocupado por incorporar a su dinámica laboral y profesional una visión de género que les permita avanzar en la institucionalización de la perspectiva de género en la Administración Pública Municipal (APM), gestionó ante el Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres -FODEIMM- el proyecto “Coalcomán, un gobierno incluyente y con equidad de género” para la construcción de políticas públicas e instrumentos normativos que permitan avanzar en dicha institucionalización con la finalidad de promover el adelanto de las mujeres del municipio y eliminar los obstáculos que dificultan su participación y el ejercicio en la toma de decisiones en todas las esferas de la vida pública y privada del municipio.

El presente “Programa Municipal de Cultura Institucional en Coalcomán, Michoacán”; tiene la finalidad de favorecer la transformación del quehacer institucional para el ejercicio de un gobierno responsable, con calidez, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia, para avanzar en materia de género y de justicia social.







2. Introducción

En respuesta a los compromisos adoptados en la IV Conferencia de las Mujeres en Beijing (1995) y los plasmados en el marco de la política nacional en materia de igualdad, establecidos en el Plan Nacional de desarrollo 2007-2012, la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de las mujeres implementaron el Programa de Cultura Institucional (PCI), que de la mano con el Programa para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, representa una estrategia de suma importancia para transparentar las funciones de las y los servidores públicos de todos los niveles de gobierno, incorporando la Perspectiva de Género en cada una de las acciones de la administración pública como: contratación, capacitación, comunicación, promoción y evaluación entre otros; que beneficien a todas y todos los empleados de las instituciones públicas, convirtiendo éstas en lugares donde se labore con trato justo, igualitario y sin ningún tipo de discriminación por etnia, color, idioma o sexo por mencionar algunos.

Este Programa pretende también conciliar los tiempos de trabajo con los dedicados a la familia o asuntos personales, de una manera congruente, respetuosa y dentro de la legalidad; de tal manera que esto redunde en un mejor desempeño productivo eficiente y eficaz en las instituciones.

El PCI es una estrategia que permitirá en el mediano y largo plazo, cumplir con la transformación del quehacer institucional para el ejercicio de un gobierno responsable, con calidez, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia, mejorar así los servicios y la función pública e institucionalizar la perspectiva de género en la administración pública.

El PCI plantea nueve **objetivos estratégicos**, a saber:

1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Federal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.
2. Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Federal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía;
3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Federal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación;





4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo;
5. Contar con una Administración Pública Federal 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;
6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Federal;
7. 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;
8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Federal;
9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Federal.

Dichos objetivos son retomados en el presente Programa de Cultura Institucional, vinculados y respaldados en el Plan Municipal de desarrollo 2012-2015, en torno a la administración municipal y correspondiente al Desarrollo Institucional continuo en Coalcomán a través de las siguientes;

Líneas Estratégicas

- Operar el PCI en la APM de Coalcomán el cual permitirá construir una cultura institucional que promueva la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el acceso a la información, al acceso a mejores salarios y prestaciones, a la no discriminación y hostigamiento sexual y laboral, al acceso a la promoción y la regulación entre la vida laboral y familiar.
- Institucionalizar las acciones de Gobierno que incluya la participación de las diferentes áreas de la administración municipal por medio de la medición y evaluación de sus funciones para garantizar así, la calidad de los servicios que brinda la Administración Municipal de Coalcomán, utilizando métodos y herramientas de innovación gubernamental.





3. Objetivos del Programa de Cultura Institucional

3.1 Nacional

“institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la Administración Pública Federal, y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la Unión, en los órdenes de gobierno y en el sector privado”.¹

3.2 Municipal

Llevar al cabo todas y cada una de las líneas estratégicas enunciadas en el presente Programa Municipal de Cultura Institucional que permitan la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en a Administración Pública Municipal, con el fin de garantizar el acceso a condiciones igualitarias de trabajo y laborales sin distinción de sexo e impactar construcción de una sociedad libre de discriminación por motivos de género.

¹ Programa de Cultura Institucional, Inmujeres, SFP, 2009 pág. 6





4. Marco Conceptual

4.1 Ejes de análisis del Programa de Cultura Institucional

El presente Programa de Cultura Institucional se integra por los siguientes ejes de análisis:

a. Política nacional y deberes institucionales:

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

En el caso del Municipio, éste tiene como su principal finalidad contribuir al bienestar y al desarrollo de la sociedad, lo que requiere la superación consciente de cualquier desigualdad que pueda distorsionar u obstaculizar este propósito.

Producto de este compromiso son la *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*, *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* y la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*.

Cerrar la brecha entre hombres y mujeres, logrando la equidad entre ambos, es un objetivo legítimo para el Estado y se constituye en una meta a lograr a través de la incorporación de esta perspectiva en la cultura institucional².

La perspectiva de género en la definición del nuevo rol y funciones del Estado trata de encontrar de qué forma éste puede responder mejor a las condiciones y necesidades de la sociedad a la que sirve, y aportar a su desarrollo, a partir de las capacidades con que cuenta³.

b. Clima laboral:

Se refiere al ambiente interno de cada organización. Tiene como elemento fundamental las percepciones de las y los servidores públicos respecto a las estructuras y procesos que ocurren en su medio.

² Instituto Nacional de las Mujeres, *Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública*, México, 2002, p. 11.

³ Ibídem 19.





c. Comunicación incluyente:

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

d. Selección de personal:

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

e. Salarios y prestaciones:

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

Si se considera el salario como un indicador del valor que se otorga al trabajo de las personas, el análisis comparativo de los salarios percibidos por las trabajadoras y los trabajadores resulta de interés primordial para el diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades en la institución⁴. Una cuestión importante a tener en cuenta dentro del análisis es la relación entre ocupaciones mayoritariamente realizadas por mujeres o por hombres y el salario, pues es en este ámbito donde suele haber más problemas de discriminación por razón de sexo.

f. Promoción vertical y horizontal:

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

g. Capacitación y formación profesional:

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

⁴ ibidem, p. 45.





h. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institución:

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

i. Hostigamiento y acoso sexual:

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

Por último, es necesario, definir los conceptos de cultura organizacional y cultura institucional fundamentalmente para dar congruencia, claridad, objetividad y direccionalidad a la ejecución del presente PCI.

4.2 Cultura Organizacional

Se entiende por cultura organizacional la personalidad de una institución. Si la estructura de la institución puede entenderse como su propio cuerpo, la cultura organizacional es su personalidad o alma, es la manera como la gente trata con otra y los valores y creencias que predominan.

La cultura organizacional determina las convenciones y reglas no escritas de la organización, sus normas de cooperación y conflicto así como sus medios para ejercer influencia. La cultura organizacional es, por tanto, el conjunto de valores, creencias, conductas y normas compartidos por las personas que integran la organización y que les indica qué hacer, cómo hacerlo, discernir lo correcto de lo que no lo es.

Se puede entender a la cultura organizacional como una mentalidad colectiva o “software de la mente” dentro de la institución. Las personas en la organización hablarían de su cultura organizacional como “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Nótese que el acento está en lo que “dicen” las personas que es la cultura de la organización y que puede diferir de lo que “realmente se hace”.⁵

⁵ Programa de Cultura Institucional INMUJERES-SFP 2008-2012- Pág.





Las características generales de la cultura institucional mexicana permean también las estructuras y procesos de la organización. Cuando las personas y las organizaciones no son conscientes de las jerarquías de género y de su impacto en ellas, es posible que dichas estructuras y procesos generen, justifiquen y mantengan la situación de discriminación que afecta principalmente a las mujeres que laboran en ellas, con el consiguiente impacto negativo en el clima laboral.⁶

La cultura organizacional tiene aspectos explícitos e implícitos; sin embargo, sus manifestaciones explícitas se pueden clasificar en:

- **Simbólicas:** Por ejemplo, la historia de la organización, las imágenes que la identifican, las celebraciones, los héroes y antihéroes.
- **Conductuales:** Por ejemplo, el lenguaje, la forma de vestir, cómo se deciden las contrataciones, los criterios para decidir los ascensos y el estilo de comunicación formal e informal.
- **Estructurales:** El organigrama y jerarquías, la asignación de salarios y compensaciones, las políticas y procedimientos.
- **Materiales:** Las instalaciones, el mobiliario y la asignación de los recursos de la organización.

4.3 Cultura institucional

Aunque en la literatura especializada suele emplearse como sinónimo de cultura organizacional, en este caso el concepto que usará será el siguiente.

Cultura institucional se define como el conjunto de valores, creencias, estructuras y normas compartidas en mayor o menor grado por cada una de las organizaciones que integran la Administración Pública de cada orden de gobierno y que determinan qué hacer, cómo hacerlo y qué es lo aceptado en el funcionamiento de cada una y en el comportamiento de las personas que las conforman. Es decir, cada organización hace una interpretación y aplicación de la cultura institucional..., cristalizándola en una estructura, normas y reglamentos con características propias que constituyen su cultura organizacional única, pero que comparte con la cultura de las otras organizaciones (emanadas de la cultura institucional de la APF).

⁶ Ídem pág. 26





Es necesario en este momento señalar la pertinencia del PCI, ya que la perspectiva de género ha permitido analizar y explicitar estructuras y procesos que mantienen discriminadas a las mujeres en las instituciones públicas y en la sociedad en general, a pesar de que en todos los documentos de índole jurídico-normativo, desde nuestra Carta Magna hasta en los reglamentos interiores de trabajo, se plantea la igualdad para todas las personas sin importar su género.

El PCI, por tanto, permitirá a cada institución... tomar las medidas particulares que requiera para que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad.⁷

4.4 La perspectiva de género y la cultura institucional en el desarrollo humano y local

El desarrollo humano, es un proceso orientado a ampliar las opciones de las personas.⁸ Uno de los aspectos centrales del concepto de desarrollo humano es el énfasis que pone en el objetivo básico anclado en la gente: crear las condiciones propicias para que hombres y mujeres disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa. Como tal, el desarrollo humano es un concepto dinámico referido a las libertades y las capacidades humanas, definido en un sentido extenso, que entraña la ampliación de lo que las personas pueden hacer y ser. Implica el progreso y bienestar humanos vividos con libertades sustanciales, es decir, poder hacer las cosas que se valoran y se desean hacer, teniendo las opciones para hacerlo.⁹

El desarrollo humano está centrado en el logro de más capacidades a través de la inversión en las personas, pero ello no es suficiente para el ejercicio de las libertades sustanciales de hombres y mujeres. Además del objetivo básico de ampliación de opciones de la gente está el de asegurar el uso cabal de las capacidades alcanzadas; hacerlo requiere del empoderamiento de la gente, de manera que pueda participar y beneficiarse de los procesos de desarrollo. Esta es una de las dimensiones básicas sobre las cuales ha sido construido el concepto de desarrollo humano; otras no menos importantes son la igualdad de oportunidades para las personas en la sociedad, la sostenibilidad de tales oportunidades de una generación a otra y la productividad. En conjunto, estas dimensiones aluden a la equitativa distribución de los resultados del desarrollo humano.

⁷ ídem, pág. 21-22

⁸ Programa de las Naciones Unidas, 2003.

⁹ Programa de las Naciones Unidas, 1995.





La igualdad de oportunidades en una sociedad no puede alcanzarse si existen grupos sociales que se mantienen excluidos de los beneficios del desarrollo. La exclusión y las condiciones de vulnerabilidad son dos conceptos intrínsecamente ligados a la noción de derechos como mecanismos efectivos para la protección de las personas y para revertir condiciones desfavorables que impiden el acceso equitativo a las oportunidades socialmente disponibles. El desarrollo humano entraña también la sostenibilidad de oportunidades equitativas. Debe asegurar que la ampliación de capacidades actuales no comprometa las oportunidades de las futuras generaciones, heredándoles desventajas, ya que hacerlo “significaría ir en contra de los mandatos

más elementales de la justicia social”.¹⁰ El desarrollo humano descansa en la creación de un entorno en el que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Implica que el funcionamiento de los mercados genere los recursos que permitan a los individuos acceder a determinadas capacidades socialmente valoradas.

Más aún, esta visión se cimienta en torno a las oportunidades y las posibilidades de las personas para elegir en contextos socioeconómicos locales que aun siendo similares pueden ofrecer oportunidades distintas para hombres y mujeres de acuerdo con la institucionalidad vigente, con las garantías de los derechos expresadas en las normas jurídicas y con las políticas públicas que funcionan en el nivel local.

Lo anterior implica que además del crecimiento económico y la generación de recursos para el bienestar, en el centro del concepto de desarrollo humano está contenido el ejercicio efectivo de los derechos (económicos, sociales y culturales) y libertades fundamentales. El sustento del paradigma de desarrollo humano radica en el proceso de expansión de las libertades que efectivamente pueden disfrutar las personas. Por ello, la remoción de las barreras y obstáculos existentes para impedir la ampliación de capacidades, su realización y el ejercicio de las libertades esenciales de las personas representa un desafío enorme para la sociedad en los tres órdenes de gobierno y constituye la base de las acciones encaminadas al avance en el desarrollo humano en el marco de los derechos humanos.

¹⁰ Programa de las Naciones Unidas, 2000.





La igualdad de oportunidades juega un papel fundamental en el concepto de desarrollo humano: no se trata de una igualdad de resultados sino de una igualdad de posibilidades de ser, de actuar. Desde esta perspectiva, el desarrollo atañe a la remoción de obstáculos que limitan o impiden lo que una persona puede ser o hacer en su vida, como no tener acceso a recursos, estar mal nutrida o enferma, ser analfabeta, carecer de libertades políticas, ser víctima de violencia, entre otros impedimentos.

Desde la teoría del género, la igualdad invoca al otorgamiento de condiciones iguales en los dominios en los que históricamente las mujeres han estado en desventaja por el hecho de ser mujeres. Desde esta perspectiva, la igualdad significa iguales oportunidades, derechos y responsabilidades para hombres y mujeres; no en función de que ambos deban ser tratados como idénticos, sino que las oportunidades,

derechos y responsabilidades de unos y otras no dependan de que sean hombres o mujeres, lo cual implica que sus intereses, necesidades y prioridades sean tomados en consideración.

La desigualdad tiene sentido sólo en relación con la igualdad tomada como norma de referencia. Hombres y mujeres son diferentes en su capacidad de convertir recursos, de distintos tipos, en libertades reales; socialmente, ser hombre o mujer nos otorga facultades desiguales para construir nuestra libertad aun cuando se tengan iguales bienes primarios o capacidades.¹¹ En este sentido, la equidad puede ser conceptualizada como una propiedad del o de los criterios de igualdad que se escogen como referente.

La igualdad de género constituye un principio de organización que busca estructurar el futuro de la sociedad sobre la base del mejoramiento de la condición femenina.

Las relaciones sociales entre los sexos, son vistas como relaciones de poder y que para entenderlas es preciso abordar las formas sociales de dominación que mantienen a las mujeres en estados de sujeción que incluso ponen en riesgo su salud y su vida.

Salvo algunas excepciones recientes, hasta ahora las políticas de desarrollo no han sido genéricamente neutrales y éstas, junto con el marco normativo e instituciones que regulan las acciones de hombres y mujeres en la sociedad, han tenido consecuencias distintas para unos y otras dando por resultado, la mayor parte de las

¹¹ Sen, 1997.





veces, discriminación y exclusión contra las mujeres. De esta manera, unos y otras se relacionan cotidianamente en el marco de un sistema de género sustentado en la división sexual del trabajo, es decir, en función de los roles de género desplegados tanto en la esfera de la vida privada como en la de la vida pública.

El reconocimiento de que las mujeres oprimidas, excluidas y discriminadas pueden carecer del valor, de la fuerza y del poder para escoger entre las opciones que se les presentan para desarrollar y ampliar sus capacidades y sacar provecho de ellas, ha sido un aspecto fundamental para incorporar en los reportes de desarrollo humano la importancia de la participación de las mujeres en la vida política y en la profesional, de su autonomía en la toma de decisiones y en la distribución desigual del trabajo no pagado entre hombres y mujeres.¹²

De esta manera, el concepto de desarrollo humano ha sido ampliado para abarcar el proceso de empoderamiento o potenciación de las mujeres, que incluye:

- ✿ La adquisición del conocimiento y comprensión de las relaciones de género y los modos en que estas relaciones pueden modificarse.
- ✿ El desarrollo de un sentido de autoestima y de confianza en su capacidad para asegurar que los cambios deseados ocurran, y en el derecho a controlar su propia vida.
- ✿ El desarrollo de la capacidad de organizar e influir en la dirección que tome el cambio social para crear un orden económico y social más justo, tanto nacional como internacionalmente.
- ✿ El logro de la capacidad de generar opciones y ejercer poder de negociación.

El empoderamiento ha sido conceptualizado como ganancias de poder en el nivel individual, de manera que dichas ganancias están estrechamente vinculadas con la confianza en la propia persona, en la habilidad para acceder a espacios de poder, para participar y para encauzar elecciones que se valoran, lo cual supone el desarrollo de la conciencia individual y grupal sobre la existencia y las causas de la injusticia, sobre el derecho a un trato justo e igualitario, a tener condiciones necesarias para la sobrevivencia.

¹² Fukuda-Parr, 2003





El Programa Cultura institucional, surge en este marco con la intención de promover la igualdad de género al interior de la Administración Pública; por lo tanto es importante, decir que, cultura institucional se define, “como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y los valores que surgen al interior de las organizaciones que, con el paso del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas”¹³. “Se puede afirmar que la cultura institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia”.¹⁴

Algunos estudiosos¹⁵ reconocen al menos cuatro dimensiones a través de las cuales se puede observar cómo el género se hace presente en la cultura institucional. Éstas son:

- Las prácticas formales de trabajo y de relación entre los miembros de una organización, las que generalmente aparecen como “neutrales” al género aunque normalmente tienen efectos discriminatorios para las mujeres.
- Las prácticas informales que refieren a la interacción cotidiana no explicitadas en las reglas y normas de una organización. En este nivel se incluyen las interacciones que dan lugar al acoso sexual y a la descalificación de la autoridad femenina entre los otros hábitos frecuentes.
- Los símbolos e imágenes que refuerzan o trastocan los roles y estereotipos de género.
- La comunicación y el lenguaje cotidiano y oficial de una organización.

La importancia de incorporar esta dimensión en los procesos y estrategias de la transversalidad de género en las políticas públicas, proviene del reconocimiento de las resistencias asociadas al cambio y de la necesidad de construir una forma de entender e internalizar las exigencias prácticas de la equidad de género en la cultura del trabajo institucional.¹⁶

¹³ glosario de género, 2007. Pág. 36

¹⁴ Inmujeres, Cultura Institucional y equidad de género en la Administración Pública, 2002.

¹⁵ Acker, “Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations”, en Gender and Society, 1990.

¹⁶ Idem, pág. 37





Luego entonces, el PCI constituye una herramienta novedosa para servidoras y servidores públicos, quienes al aplicar algún plan, programa o política pública, afrontan resistencias que les impiden alcanzar sus objetivos, más aún cuando tales acciones suponen la modificación de complejas desigualdades –sean sociales, políticas, económicas o culturales– en nuestra sociedad.

Para ello, el PCI propone dos vertientes para trabajar: realizar acciones que incidan en la construcción de una cultura institucional en cuya práctica cotidiana se observe la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y la segunda, incorporar esta categoría de análisis en la planeación estratégica. Es en esta última donde se han dado avances, pues cada vez más planes, programas y proyectos gubernamentales incorporan el enfoque de género; sin embargo, resulta fundamental incidir en la transformación de la cultura institucional de las dependencias y entidades encargadas de elaborar esas políticas públicas para alcanzar los resultados planeados.

El PCI es un reto para todo el personal de la administración pública porque sugiere un cambio organizacional y colectivo que transforme los conceptos propios del quehacer institucional y el paradigma de la construcción de género, que coloca en una situación de desigualdad a las mujeres frente a los hombres, tanto en el ámbito privado como en el público.





5. Marco Jurídico para la incorporación de la Perspectiva de Género en las Políticas Públicas de México.

5.1 Marco Jurídico Internacional

El marco jurídico-normativo que da sustento a las disposiciones normativas a nivel internacional. México firma en distintos momentos de los últimos 50 años diversos acuerdos y tratados internacionales en los que nuestro país se compromete a integrar la perspectiva de género en diversos planes, programas y proyectos de gobierno. Esta estrategia se ha venido implementando en nuestro país durante las tres últimas administraciones del Ejecutivo Federal, y en las cuales se ha legitimado como una de las herramientas clave de buen gobierno y función pública¹⁷.

- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW) (1979).
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer, Belem do Pará, Brasil (1994).
- Cuarta Conferencia Internacional para las Mujeres (Beijing, 1995).

5.2 Marco Jurídico Nacional

En la actual administración, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en su Eje Rector (3), Igualdad de Oportunidades, Objetivo 16, establece la eliminación de cualquier forma de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. En las estrategias 4.3 y 4.5 del objetivo 4 perteneciente al Eje Rector 5 del PND 2007-2012, se plantea la profesionalización del servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal (APF) y avanzar en su regulación, gestión, procesos y resultados para poder satisfacer la provisión de bienes y servicios públicos de la ciudadanía.

¹⁷ Programa de cultura Institucional (2008-2012) Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES





La posibilidad de lograrlo radicarán en gran medida en la integración de la perspectiva de género en las normas, estructuras, procesos y cultura de las instituciones.

- ✧ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ✧ Ley del Instituto Nacional de las Mujeres
- ✧ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2006).
- ✧ Ley Federal para Prevenir y Erradicar la Discriminación (2003).
- ✧ Ley General de Acceso de las Mujeres a Una Vida Libre de Violencia (2006)
- ✧ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976) con sus reformas y modificaciones.
- ✧ Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres (2002), con sus modificaciones.
- ✧ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.
- ✧ Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) 2008-2012.
- ✧ Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2007).

Cabe señalar que la naturaleza del PCI es multisectorial, de esta forma, se articula con el Artículo 37, fracción VI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que establece: “Corresponde a la Secretaría de la Función Pública organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la APF, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa.

Para ello, se podrán realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal”.





El artículo vigésimo quinto de dichos lineamientos, establece que: “Las dependencias y entidades deberán dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas Federales derivados de las evaluaciones realizadas, conforme al convenio de compromisos de mejoramiento de la gestión para resultados que celebren”.

En este sentido, el PCI se relaciona con el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG), que es un programa del Ejecutivo Federal enmarcado en el PND 2007-2012 y enfocado a realizar mejoras de mediano plazo que orienten sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas al logro de resultados, porque busca que sus resultados sean equitativos para mujeres y hombres.

6.2 Marco Jurídico Estatal

En el estado de Michoacán existe un marco jurídico normativo amplio para la institucionalización de la perspectiva de género, y que es la base y sustento legal del presente programa. Al respecto existen y se han promulgado las leyes de:

- ✿ Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Michoacán de Ocampo –2009-.
- ✿ Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado Michoacán de Ocampo –2008-.
- ✿ Ley para la Atención y Prevención de la Violencia Familiar en el Estado de Michoacán de Ocampo. -2007-.
- ✿ Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación y la Violencia en el Estado de Michoacán de Ocampo y su reglamentación -2009-.
- ✿ Ley para el Desarrollo y Protección de las Madres Jefas de Familia del Estado de Michoacán de Ocampo -2012-.
- ✿ Ley sobre Derechos de los Pueblos Originarios del Estado de Michoacán de Ocampo. -2002-.
- ✿ Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán de Ocampo y de sus Municipios. -2008-.





- Ley de Remuneraciones de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán de Ocampo. -2007-.
- Ley de Pensiones Civiles para el Estado de Michoacán. -2007-.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Michoacán. -2007-.

Algunas de ellas han podido traducir sus principios, de forma importante, en algunas acciones a través de los siguientes instrumentos:

- Política Social para la Equidad de Género
- Programa Integral para Garantizar el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

La Secretaría de la Mujer es la responsable de impulsar normarlas y hacer cumplir todas la leyes enunciadas anteriormente, en todas y cada una de sus instituciones y municipios porque su:

Misión La Secretaría de la Mujer trabaja para impulsar el desarrollo integral de las mujeres, implementando la Transversalidad de la Perspectiva de Género, en todos los ámbitos de la sociedad michoacana.

Visión Asumir la rectoría en el diseño, implementación y evaluación de Políticas Públicas con Perspectiva de Género estableciendo un vínculo con todos los poderes y ámbitos de gobierno en el Estado de Michoacán para garantizar el pleno ejercicio y respeto de los derechos humanos, propiciando la equidad de género para mejorar las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales de la sociedad en su conjunto y fortalecer un Estado Democrático.¹⁸

¹⁸ <http://www.mujer.michoacan.gob.mx/index.php/mision-vision-y-valores2>





Sin embargo, hasta el momento no existe a nivel estado ni municipal el Programa de Cultura Institucional; por lo que es urgente su diseño e instrumentación, dado que el PCI fortalece gradualmente las competencias y capacidades de las instituciones, y busca aumentar las competencias en materia de equidad, así como reducir los costos económicos que representa la discriminación.

Tanto el PCI como el Programa Especial de Gestión de la Mejora (PGM) es la discriminación; disminuir la discriminación a través de la reducción de las ineficiencias y el desperdicio de recursos es la conjunción del esfuerzo de ambos programas. Sin embargo, es necesario que todo esfuerzo de mejora de la gestión incorpore la perspectiva de género, ya que aunque la mayor discriminación la sufren las mujeres también tiene un impacto significativo en los hombres¹⁹. Es decir, es un asunto que nos afecta a todas y todos, por lo que el PCI pone sobre la mesa una nueva visión que responde a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas que originan las instituciones, de manera que se fomente y se incida en la construcción de la igualdad entre mujeres y hombres.

6.2 Marco Jurídico Municipal

El marco normativo referente a Cultura Institucional y equidad de género , es casi nulo, en el rubro 13.1 Desarrollo Institucional para el Buen Gobierno del Plan Municipal de Desarrollo solo se enuncia de manera somera el párrafo siguiente:

“Un gobierno transparente, honesto y con servicios públicos de calidad, democrático, participativo y con cultura de trabajo”;

Sin embargo, en ninguna de sus líneas de menciona idea alguna para lograr este principio ni cómo construir una cultura institucional equitativa democrática y justa.

Un avance importante, que se encontró es el Reglamento del Instituto Municipal de la Mujer Coalcomanense el cual se oficializó en Morelia, Michoacán el día martes 20 de Septiembre del 2011.

¹⁹ Guía para a la ejecución del PCI en la APF octubre 2009 INMUJERES





6 Resultados del diagnóstico de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en el municipio de Calcomán, Michoacán.

6.1 El Ayuntamiento y la Administración Pública Municipal (APM)

Durante el proceso del proyecto se realizaron una serie de entrevistas con las y los responsables de cada área que componen el Ayuntamiento y la Administración Pública Municipal, con la finalidad de conocer el acceso y las oportunidades que mujeres y hombres tienen para ocupar cargos de representación y toma de decisiones, y ubicar los que ocupan actualmente. Acompañando esta información, se realizó un proceso de investigación documental, los resultados son:

“El Ayuntamiento es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. El ayuntamiento se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años”²⁰.

En este contexto, la composición por género que se tiene con respecto a los cargos y responsabilidades en el H. Ayuntamiento de Coalcomán, es la siguiente:

1.1 Integrantes del H. Ayuntamiento Municipal Constitucional 2012-2015		
1.	Ing. Rafael García Zamora	Presidente Municipal.
2.	Uriel Ávila González	Síndico Propietario.
3.	Bertha Alicia Barahona López	Regidora
4.	Juvenal Ceja Ceja	Regidor
5.	Antonio Valdovinos Farías	Regidor
6.	Blanca Estela Ochoa Rincón	Regidora
7.	Alfonso Manuel Reyna Cuevas	Regidor
8.	Miguel Ángel Blanco Mendoza	Regidor
9.	Antonio Eleazar Moreno Farías	Regidor
10.	Sandra Liliana Sánchez	Regidora
11.	Ramón Moreno Madrigal	Regidor
12.	J. Jesús Socorro Ramos Álvarez	Regidor

Como se observa en el cuadro anterior, de los 12 cargos por elección popular existentes, solo 3 los ocupan mujeres y se encuentran asociados con áreas que realizan actividades de asistencia o relacionadas con los estereotipos asignados por tradición a las mujeres, tales como, Asuntos Jurídicos, Turismo y de la Mujer, Educación, Cultura a excepción de una de ellas que atiende asuntos relacionados con obra pública y Desarrollo Rural.

²⁰ <http://www.inafed.gob.mx/>





Los regidores están vinculados con las áreas de Obras Públicas, Fomento Industrial, Comercio Desarrollo Rural, Ecología, Desarrollo Urbano, Deporte y Acceso a la Información Pública, a excepción de uno de ellos está relacionado con acciones de la Salud y Asistencia Social y de la Mujer.

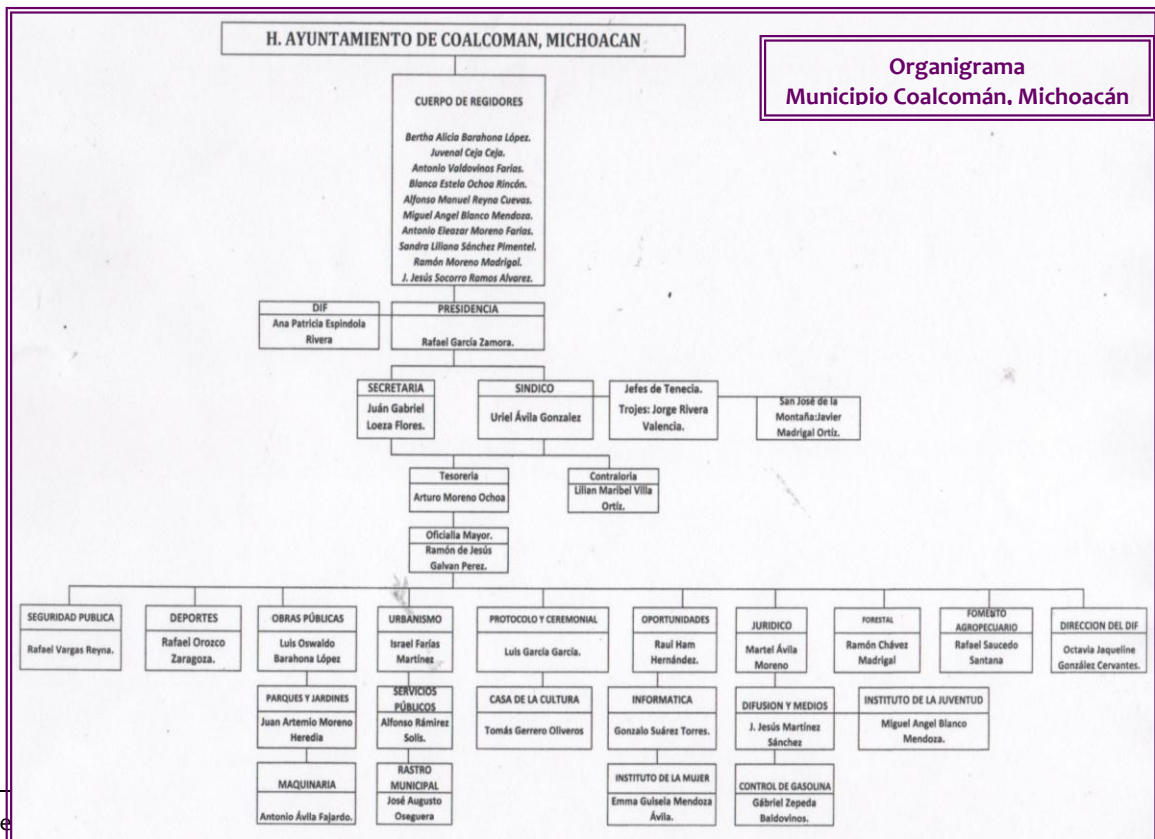
Se observa, que a pesar de los esfuerzos realizados para promover la participación activa de las mujeres en el desarrollo local, siguen estando presentes y con gran peso, los estereotipos y roles tradicionales, traducidos en un sistema de ideas que en la práctica y en las acciones cotidianas las limitan y discriminan su actuación en la política, en la organización y en la toma de decisiones.

6.2 Organización Administrativa

“Además de las comisiones, el ayuntamiento requiere de órganos administrativos suficientes para el buen cumplimiento de sus obligaciones y funciones. El número de órganos administrativos estará en función del tipo de municipio”²¹.

Sin embargo, la situación anteriormente revisada con respecto a la participación de las mujeres en los cargos de decisión, es replicada dentro de la Administración Pública del municipio.

Para cumplir con la funciones y obligaciones que al H. Ayuntamiento de Coalcomán le compete, la organización administrativa está conformada de la siguiente forma:



²¹ Inafe



Plantilla de personal periodo 2012-2015 Municipio Coalcomán, Michoacán									
No.	Área	No.	Cargo directivo	M	H	No.	Personal operativo	M	H
1.	Presidencia municipal	1.	Presidencia municipal		X	1.	Secretaria	X	
2.	Sindicatura	2.	Síndico		X	2.	Secretaria	X	
3.	Secretaría del Ayuntamiento	3.	Secretario municipal		X	3.	Secretaria	X	
						4.	Secretaria	X	
4.	Contraloría	4.	Contralora	X		5.	Secretaria	X	
5.	Tesorería	5.	Tesorero		X	6.	Secretaria	X	
						7.	Secretaria	X	
						8.	Secretaria	X	
						9.	Secretaria	X	
						10.	Secretaria	X	
						11.	Secretaria	X	
						12.	Secretaria	X	
6.	Oficialía mayor	6.	Oficial mayor			13.	Secretaria	X	
						14.	Secretaria	X	
						15.	Encargado de combustible		X
						16.	Encargado de ayudas y subsidios		X
						17.	Limpieza	X	
						18.	Limpieza	X	
7.	Dirección de obras públicas	7.	Director		X	19.	Encargado de maquinaria		X
		8.	Director auxiliar		X	20.	Capturista de obras públicas		X
					X	21.	Auxiliar de oficina		X
						22.	Secretaria	X	
						23.	Secretaria	X	
						24.	Secretaria	X	
8.	Parques y Jardines	9.	Responsable		X				



9.	Urbanismo municipal	10.	Director		X	25.	Auxiliar de urbanismo		X
						26.	Auxiliar de urbanismo		X
						27.	Secretaria	X	
10.	Servicios públicos	11.	Director		X	28.	Colaboradora	X	
						29.	Colaboradora	X	
						30.	Colaboradora	X	
						31.	Auxiliar		X
11.	Rastro municipal	12.	Responsable		X				
12.	Protocolo y ceremonial	13.	Director		X	32.	Auxiliar		X
						33.	Auxiliar		X
						34.	Auxiliar		X
						35.	Auxiliar		X
13.	Casa de la Cultura	14.	Responsable	X		36.	Auxiliar	X	
14.	Deportes	15.	Director			37.	Coordinador deportivo		X
						38.	Coordinadora deportiva	X	
15.	Oportunidades	16.	Jefe de departamento		X	39.	Auxiliar	X	
16.	Informática	17.	Responsable	X					
17.	Dirección Forestal y fomento económico	18.	Director		X	40.	Secretaria	X	
18.	Desarrollo Rural	19.	Director		X	41.	Secretaria	X	
						42.	Auxiliar		X
19.	Asuntos Jurídicos	20.	Director		X				
		21.	Subdirector		X				
20.	Seguridad Pública	22.	Director						



Policías (sin datos del total) del IMM





		23.	Coordinador	X		Policía	X	
		24.	Coordinador	X		Policía	X	
21.	Dif Municipal	25.	Presidenta Municipal	X	43.	Secretaria	X	
		26.	Coordinadora del Dif Municipal	X	44.	Secretaria	X	
					45.	Promotora de espacios de alimentación, encuentro y desarrollo	X	
					46.	Auxiliar	X	
					47.	Promotora de asistencia alimentaria para familias en desamparo	X	
					48.	Promotora de desayunos escolares	X	
					49.	Promotora de la estancia del adulto mayor	X	
					50.	Médico dentista		X
					51.	Doctora	X	
					52.	Chofer		X
					53.	Chofer		X
					54.	Velador		X
22.	Instituto de la Mujer Coalcomanense	27.	Directora	X	55.	Psicólogo		X





Tanto el organigrama como la platilla de personal, muestran de manera contundente que los 27 cargos de dirección y toma de decisiones, 23 están a cargo de hombres, sólo cuatro están representados por mujeres, y justo estas áreas prestan servicios de asistencia para mujeres, niños, niñas y la familia. Sólo uno de ellos, muy importante, es la representación de la contraloría.

Con respecto a los cargos operativos (55), el mayor número de mujeres realizan funciones de secretarías (23), promotoras de salud y programas sociales y personal de limpieza. En casos excepcionales ocupan cargos de coordinación y colaboración. Los hombres realizan funciones de responsabilidad operativa relacionadas con la toma de decisiones y el ejercicio de la fuerza física en las actividades que realizan.

Estos datos, como resultado del análisis de la información, ratifican que por usos y costumbres las mujeres siguen estando en condiciones de desigualdad en todos y cada uno de los ámbitos que conforman la APM, los cargos de dirección y de toma de decisiones siguen estando al cargo de los hombres quienes bajo una visión androcéntrica son quienes tienen el control del mundo público, dejando a cada momento en un franco rezago a las mujeres en el desarrollo, en este caso de la cultura institucional.





6.3 Percepción social del personal de la APM

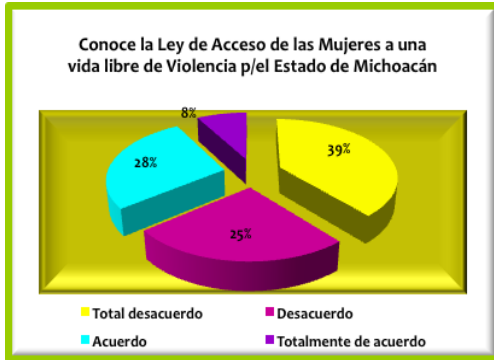
Para fortalecer los datos del diagnóstico y dar sustento del presente PCI, también se aplicó una encuesta de percepción, considerando los nueve ejes del PCI, sobre la situación de igualdad entre mujeres y hombres al interior de la Administración Pública Municipal de Coalcomán, Michoacán.

Los resultados obtenidos mostraron que los planes y programas de trabajo institucionales no tienen visión de género por lo tanto no se ha iniciado el proceso de institucionalización de la perspectiva de género en la cultura institucional, a pesar de la percepción obtenida la cual afirma tener conocimiento e información sobre el marco jurídico-normativo nacional, estatal y municipal, y que en éste último no existe alguno. En este sentido es urgente impulsar el Programa de Cultura Institucional en Coalcomán porque sólo así, podrán enfrentarse y resolver las problemáticas de género existentes, ya que, por ejemplo, se observa la casi nula participación de las mujeres en cargos políticos, en el ámbito de la salud reproductiva, las mujeres requieren y necesitan acceder a servicios de salud especializados, promoción de programas a favor del adelanto de las mujeres, entre otros, los cuales deben explicitar la incorporación de la perspectiva de género, para el compromiso de promover acciones que fomenten una vida sin violencia ni discriminación y una auténtica cultura de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres coalcomanenses.

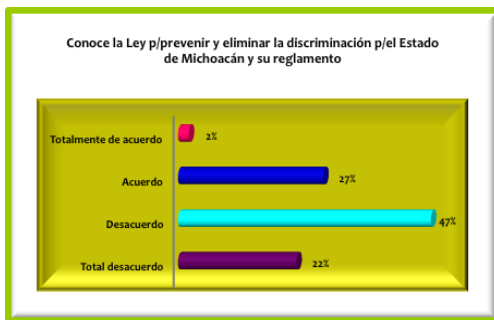
6.3.1 Deberes Institucionales

Con la finalidad de incursionar en el conocimiento del marco jurídico-normativo, se preguntó a la población que labora en la APM si conocían dicho marco referente a la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Michoacán, a lo que el únicamente el 36% y sólo el 2% dijo estar totalmente de acuerdo. El 42% manifestó estar en desacuerdo y el el 19% dijo estar en totalmente en desacuerdo. Esto significa que el 61% menos de la población encuestada no conoce ésta Ley por lo tanto se desconocen sus contenidos.



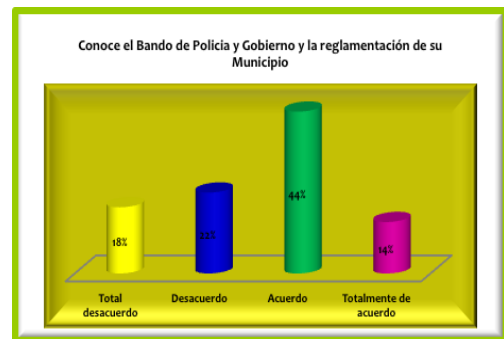


El grado de desconocimiento que tiene el personal adscrito a la APM con relación a la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado Michoacán, es muy alto, el 39% y el 25% manifestaron no conocerla lo que representa un importante 64%. Sólo un 36% tiene algún acercamiento a esta ley. Lo que nos plantea que no se puede aplicar leyes si no existe conocimiento de ellas.



En este mismo tenor, se encuentran el desconocimiento de Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación para el Estado de Michoacán y su Reglamento; un importante 69% (47% y 22%) manifestó estar en total desconocimiento de dicha ley, un 29% tiene conocimiento de ésta.

Con respecto a la normatividad en el municipio se preguntó si cuentan y conocen el Bando de Policía y Gobierno respondiendo mayoritariamente con un 44% de acuerdo y un 22% totalmente de acuerdo que si saben de su existencia, y en este sentido en las entrevistas afirmaron este resultado, pero solo saben de su existencia y no en contenidos.



Del personal encuestado, el 42% refirió que cuentan con códigos de ética y conducta, y el 58% (47% y 11%) refirieron estar en desacuerdo y total desacuerdo. Opinión respaldada por la investigación realizada en las áreas sustantivas de la Administración pues en ésta y de acuerdo a las entrevistas, no cuentan con ningún código que aluda a la ética y conducta como parámetro regulador de las relaciones que se establecen dentro de la institución.





En materia de equidad de género la mitad del personal que labora dentro de la APM afirma que la normatividad existente está adecuada y permeada por la visión de género, sin embargo, tanto las respuestas anteriores, la investigación documental, las entrevistas y el 50% restante claro está de que no es así, hasta el momento no se ha trabajado en este rubro para promover la igualdad entre mujeres y hombres ni la construcción de una cultura institucional que de cuerpo fundamento a una normatividad con perspectiva de género.



6.3.2 Clima Laboral

Para garantizar un clima laboral saludable y óptimo para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de responsabilidades que se tienen dentro de la APM es necesario considerar los siguientes aspectos:

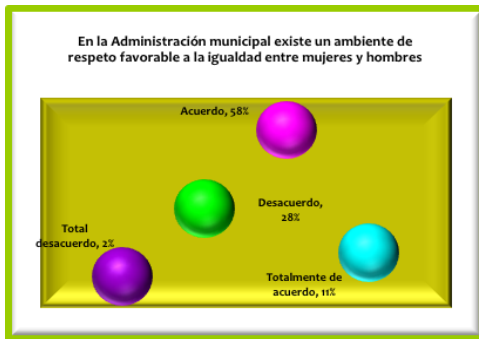


La participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres tanto en la toma de decisiones como para operar es un principio rector para el respeto de los derechos humanos de las mujeres, en este sentido, las y los participantes en este proceso, comentaron, un 53%, que así es que ambos participan por igual dentro de la APM; pero también cabe resaltar que un 47% refirió que no estar de acuerdo y en total desacuerdo en este hecho, lo cual indica que

hay desigualdades en este ámbito.

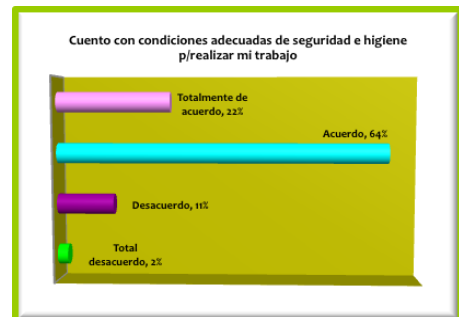
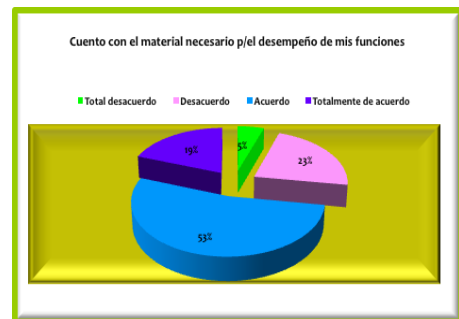
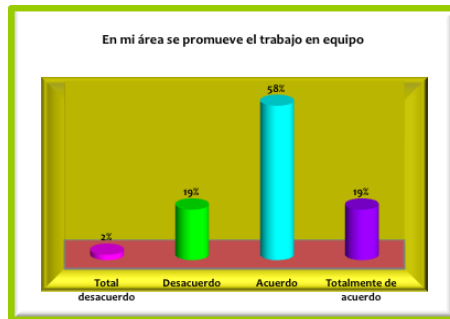
Lo anterior, se refuerza con las siguientes opiniones, referente a las cargas de trabajo y de responsabilidades para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico, el 55% manifestó que no es así, existen diferencias en esta asignación, favoreciendo a los hombres en cargos de decisión, un 44% afirmó que si existe equidad en dicha distribución.

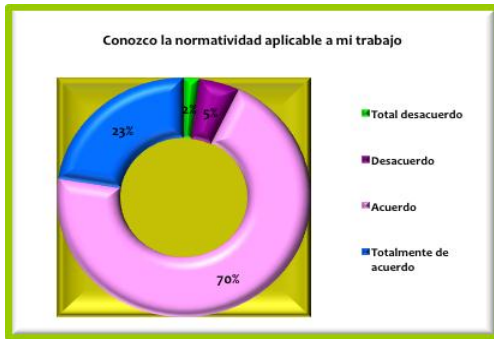




Sin embargo, cabe mencionar, que a pesar de estas diferencias de participación entre hombres y mujeres, particularmente en la toma de decisiones, un 69%(58% y 11%) mencionó que esto no altera las condiciones de trabajo, refirieron que existe un ambiente de respeto, el cual promueve la igualdad entre mujeres y hombres; un 30% no estuvo de acuerdo en esta apreciación.

En la pretensión de crear un ambiente y un clima de respeto y participación, un alto porcentaje -77%- de las y los encuestados reseñaron que en su área se promueve el trabajo en equipo, es decir, su actuación es propositiva y creativa, solo un 21% no concidió con esta opinión. Para llevar al cabo el trabajo y fortalecerlo, en su mayoría -72%- refirieron que cuentan con el material necesario para el desempeño de sus funciones y el 58% dijo, se encuentran en espacios adecuados para realizar su trabajo y un importante 86%, mecionó además que estos espacios cuentan con la seguridad e higiene necesarias que garantizan su seguridad tanto física como mental para el desempeño de sus labores. Estas opiniones infieren, por un lado, que pueden desempeñarse adecuadamente, y por otro ofrecer servicios de calidad y calidez a la población usuaria.





Vinculado al rubro anterior, se indagó sobre si conocen la normatividad que tienen para el desarrollo de su trabajo, respondiendo en un 93% que es así, que la conocen. Este resultado, es interesante, porque se infiere que dichas norma se ha ido construyendo con la misma práctica institucional, pues la investigación documental y las entrevistas realizadas no eviencieron ningún código

o reglamento establecido, existen criterios generales pero no validados por documentación probatoria.



Con respecto a las relaciones que se dan dentro de ámbito institucional, se preguntó si consideran que dentro de la APM existen situaciones de intimidación y/o maltrato, la respuesta obtenida es interesante, porque la mitad de las y los paticipantes en este proceso expresaron que s se dan estás situaciones de maltrato e ibtimidadación y la otra mitad refirió que no es así, lo que significa para la APM revisar dichos fenómenos y frenarlos

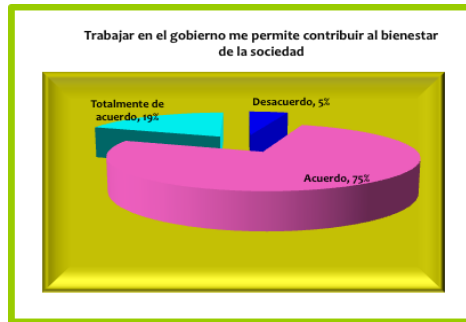
de comprobar su existencia para mejorar e clima laboral a favor de un ambiente sano y armonioso.

En el mismo sentido, se pregunto, si existieran o han existido actos de corrupción dentro de la APM y si se sancionan estos hechos, de



igual manera que la respuesta anterior, se obtuvieron respuestas totalmente polarizadas, el 52% mencionó que si se sancionan y el 48% afirmó que esto no sucede, lo cual indica la necesidad de revisar estos procedimientos y dar trasparencia y seguridad institucional ante actos de corrupción.





Por último se incursionó en conocer si las y los encuestados identifican el papel que juegan como prestadores de

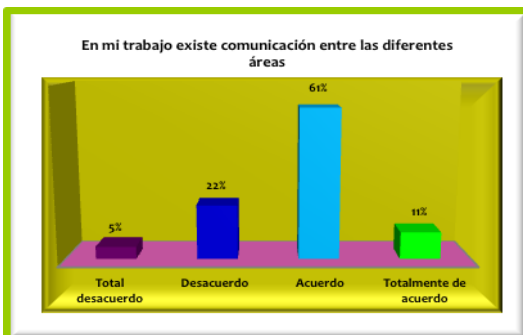
servicios y el impacto que tiene su trabajo en la población usuaria, en este sentido el 92% reconoció estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en impactar en la gente y su desarrollo al actuar eficazmente; y en ese sentido contribuir al bienestar de la sociedad coalcomanense .

6.3.3 Comunicación Incluyente



Para abordar el indicador de la Comunicación Incluyente, como indicador que permite identificar los símbolos, señales y significados de los mensajes de índole formal e informal generados en la dinámica institucional cotidiana que inducen en particular los roles de género; se pregunto si las personas de altos mandos comunican la visión, visión y valores existentes dentro de la APM con un enfoque de

género, la respuesta fue polarizada ya que el 47% (45% y 2%) refirió estar de acuerdo en que así es, sin embargo, el 53% detalló que en ningún momento le fue comunicada dicha información. Lo cual infiere que de inicio no existe una directriz para incorporar una visión de género ni regular las relaciones interpersonales, la dirección de sus actividades dentro de la institución.

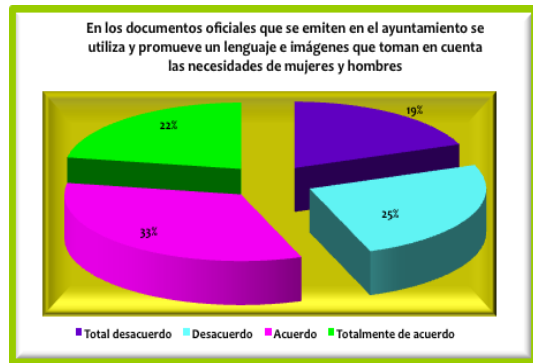


A pesar de lo anterior, al preguntarles si existe comunicación veraz entre las diferentes áreas que conforman la APM, la respuesta fue positiva, el 61% manifesto estar de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo, teniendo esta tendencia un 72%.

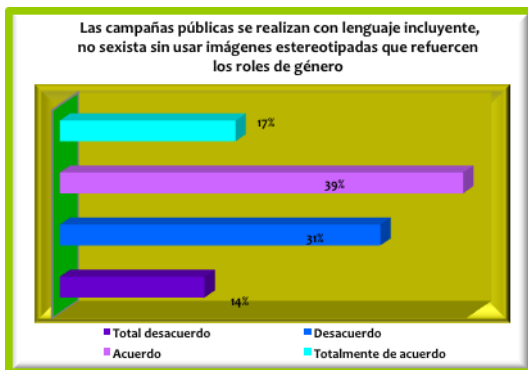




Al preguntar si la emisión de documentos promueven un lenguaje que responda a las necesidades de mujeres y de hombres de forma específica, la repuesta fue polarizada el 55% (33 y 22%) estuvo de acuerdo y el 45% (9 y 25%) consideró que no es así. Sin embargo, en la revisión de documentos, la investigación mostró que no se usa lenguaje incluyente y de género, reflejandose un lenguaje androcentrista.



Para incursionar en datos concretos de género, se pregunto si dentro de la APM, se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal respondiendo lo siguiente, el 50% por ciento y contestó estar de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, lo que indica que el 64% de las y los participantes afirmaron que se respeta tanto a mujeres como a hombres, mateniendo el mismo trato para ambos. El 36% no estuvo de acuerdo ante esta aseveración.



Con la finalidad de saber si las campañas que se impulsan desde la APM tienen un lenguaje incluyente no sexista y que contengan imágenes estereotipadas que refuezan los roles de género, se obtuvo una respuesta totalmente polarizada, el 45 por ciento consideró que las campañas que se realizan si refuerzan los roles tradicionales de

género, y el 55% manifestó que las campañas son incluyentes y no sexistas, favoreciendo tanto a mujeres como a hombres.

Es necesario reflexionar la importancia que tiene promover la comunicación incluyente, que se de entre todas las áreas y que mantengan el respeto y la cordialidad, no sexista ni estereotipada, de manera formal e informal, pues es persistente el hecho de que dicha comunicación refuerza los roles de género tradicionales que sigue reforzanda las desigualdades entre mujeres y hombres.



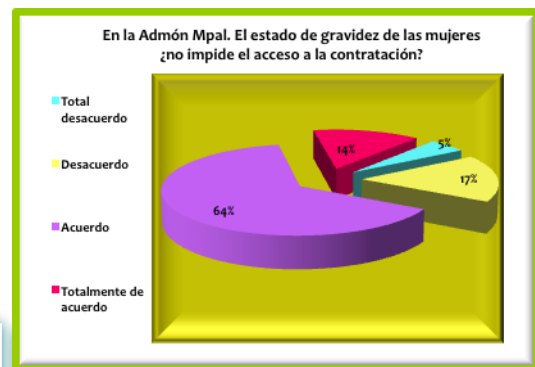


6.3.4 Selección de Personal



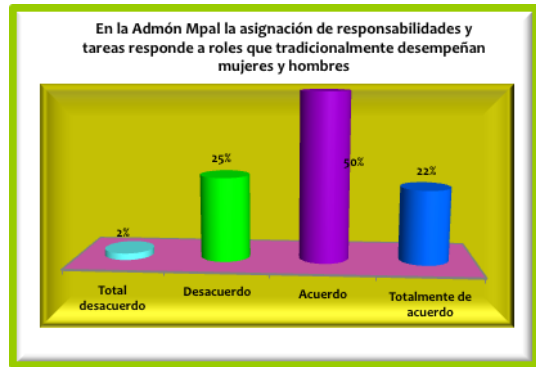
Una de las partes sensibles en el ámbito de la cultura institucional es la selección del personal, pues evidencia a todas luces los usos y costumbres establecidos dentro de la administración pública, de las personas entrevistadas un importante 61% mencionó que no hay difusión y claridad en los requerimientos para la selección del personal, solo un 39% considero que si existe información al respecto. Es importante precisar, que durante la entrevistas, se aclaró que no existen mecanismo alguno para la selección de personal, este normalmente se da por compromiso político y de campaña, por lo tanto el ser mujer u hombre de principio no es un obstáculo, sin embargo, las mujeres son las más segregadas pues son quienes por tradición cultural poco ocupan cargos de decisión. En ese sentido el acceso de las mujeres no depende en estricto por ser mujeres, por su edad o por sus capacidades, inclusive estos aspectos tampoco afectan a los hombres, el factor predominante para el acceso al trabajo del municipio, es el compromiso político.

Al igual que los datos anteriores, es estado de gravidez, según el (69%) no es motivo para acceder al ámbito laboral municipal, pero en la realidad lo es porque por su función biológica es de mayor importancia atender esta función y no descuidarla por otro tipo de actividades no asociadas al ámbito de la familia.





La presente gráfica muestra que en la APM el conjunto de responsabilidades y tareas se distribuye de acuerdo a los roles de género, afirmándolo el 72% de las y los encuestados, afirmación que se fortalece con la información recabada en campo la cual muestra que quienes mantienen los cargos de toma de decisiones son los hombres, el mayor no. de mujeres se encuentran en los cargos secretariales, administrativos y de limpieza.



Con respecto a la garantía de respetar la antigüedad de las y los trabajadores generada en su labor institucional, el 64% afirmó que si se respeta, y el 36% consideró que no es así. Es importante reflexionar y analizar estos datos, porque si bien, los porcentajes más altos afirman situaciones positivas con respecto al ámbito de la selección personal, hay un número importante que considera que este proceso no es claro ni transparente, al reconocer estas necesidades institucionales, será la única forma de cerrar las brechas y particularmente las de género y el inicio para la construcción de una cultura institucional sana justa y democrática.



6.3.5 Salarios y Prestaciones

La asignación de remuneraciones que percibe el personal por sueldos y salarios, al igual que otras prestaciones son indicadores del tema de Salarios y Prestaciones, el nivel de equidad en este tema es fundamental para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

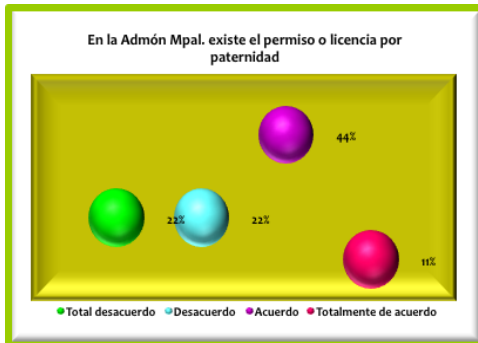


Con la intención de incursionar en este ámbito se preguntó a las y los participantes del proceso, si mujeres y hombres tienen las mismas prestaciones, el 68% testificó que así es y minoritariamente, aunque no menos importante, un 34% considera que no son las mismas prestaciones para mujeres y hombres.

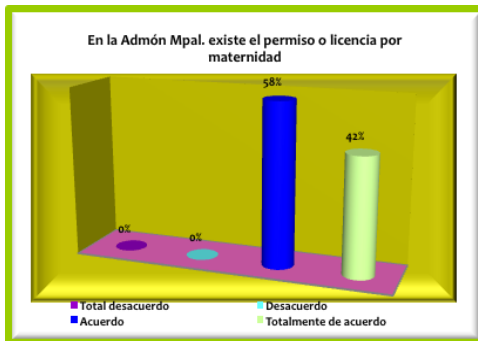




Una de las prestaciones importantes y que esta totalmente vinculada a la atención y cuidado de las y los hijos, son las licencias por paternidad y maternidad, al respecto, la población involucrada en el proceso aseveró -56%- que si existe dicho permiso para los hombres, sin embargo, un importante 44% afirmó que no es así, que los hombres no cuentan con esta prestación.



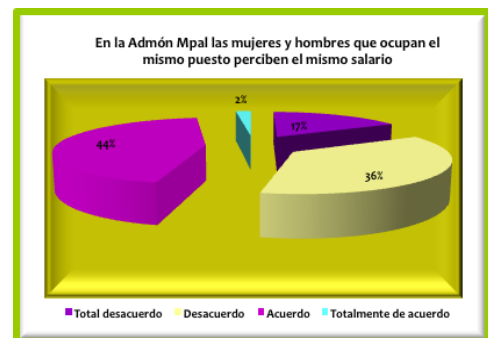
A diferencia del resultado anterior, al preguntar si las mujeres cuentan con licencia de maternidad, el 58% estuvo de acuerdo y el 42% totalmente de acuerdo, es decir el 100% de los entrevistados y entrevistadas afirmaron que las mujeres cuentan con esta prestación, lo que deriva que su trabajo por este motivo no se pone en riesgo. Esta última gráfica, infiere que hay una percepción generalizada al afirmar que los hombres cuentan



con permisos, al igual que las mujeres, en caso de urgencia y no así en las licencias por paternidad, lo cual afirma que se sigue considerando como tarea exclusiva de las mujeres la atención de las y los hijos desde su nacimiento.



Dentro de lo que tiene que ver con los salarios y las prestaciones que se otorgan a mujeres y a hombres, el resultado arrojó resultados importantes, el 36% y el 44% -80% total- dijo no estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo en que mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario, hecho que ha sido una constante de desigualdad en el ámbito laboral.





Una proporción importante del 58% -39% y 19%- manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que reciben información sobre los trámites que deben realizar para acceder a las prestaciones que tienen o tendrían que tener, el resto de las y los participantes encuestados refirieron que si la reciben.



En lo que atañe a los sistemas de recompensas por resultados, las y los encuestados dijeron, en un alto porcentaje del 66% no esta de acuerdo y en total desacuerdo, en que su ámbito laboral existan., está información fue confirmada durante las entevistas realizadas. Sólo un 33% refirió que si existen.

Los datos anteriores señalan que siguen imperando los usos y costrumbres regidas por los estereotipos de género establecidos lo que mantiene desigualdades considerables en las prestaciones a mujeres y a hombres agudizando las brechas de género.

Es fundamental revisar la asignación de salarios entre mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto y garantizar que sea el mismo para ambos sexos por el mismo cargo.

También es necesario tener sistemas de recompensas por resultados, pues en el caso de que éstas, si existieran, no se les conoce, y todas y todos tienen derecho a acceder a ellos.

6.2 Promoción vertical y horizontal

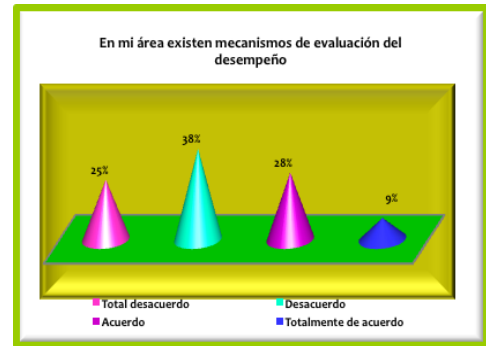


En lo referente a la promoción vertical y horizontal, el resultado mostró con un 70% que en la APM de Coalcomán no tienen las mismas oportunidades de ascenso y promoción las mujeres y hombres, esto según la información de campo, favorece a los hombres, sólo el 30% consideró que se da de manera igualitaria.





Por otra parte, se les pregunto si en su área de trabajo existen mecanismos de evaluación de desempeño, el 25% de las personas encuestadas están en total desacuerdo y un 38% en desacuerdo, lo que evidencia que un importante grupo de personas -63%- no saben de su existencia lo cual permite inferir, que no existen. Solamente un 37% tienen una percepción de que si existen dichos mecanismos de evaluación.



Al preguntar si los puestos y promociones se otorgan al personal por mantener alguna relación

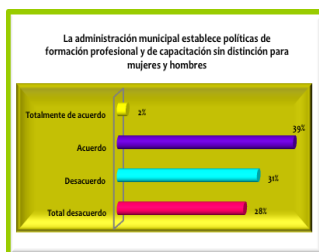


afectiva, por influencia política o apariencia física, el 43% se manifestó en desacuerdo y un 21% en total desacuerdo; sin embargo, cabe señalar que durante las entrevistas e investigación de campo, se reiteró que muchos de los cargos, particularmente, los directivos se asignaban por influencia compromiso político, al respecto el 36% de la población encuestada afirmó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en esta última aseveración.



Solo para reflexionar sobre la conclusión anterior, más de la mitad de la población entrevistada -54%- manifestó que no se les informa oportunamente sobre la disponibilidad de plazas y de los mecanismos para acceder a ellas, lo que infiere que no existen las condiciones dentro de la APM para transparentar estos procesos.

6.3 Capacitación y Formación Profesional



Con relación a los componentes de capacitación y formación profesional la población encuestada dijo estar en desacuerdo -31%- y totalmente en desacuerdo -13%- en que la APM establece políticas de formación profesional y de capacitación sin distinción para mujeres y hombres, se puede decir que hay cierta equidad, sólo un 41% (39 y 2%) mencionó que si lo hacen.





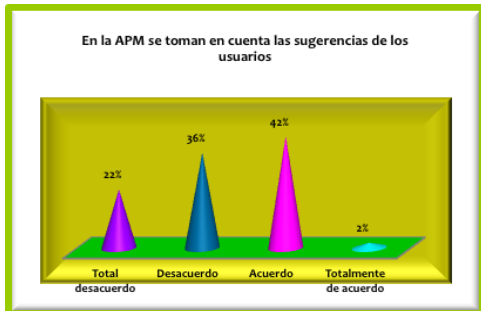
En este sentido la capacitación que se recibe dentro de la administración debe ser pertinente en todo momento, debe estar adecuada para desempeñar las funciones asignadas, amén de otros elementos que sea necesario incluir; al respecto, un 55% de la población encuestada está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que si reciben capacitación dirigida a fortalecer su desempeño, pero también un porcentaje importante de entrevistados/as -45%- se encuentra en desacuerdo y en total desacuerdo. Quienes manifestaron que si reciben dicha capacitación mencionaron que si fortalece el desarrollo de sus actividades.

desempeño, pero también un porcentaje importante de entrevistados/as -45%- se encuentra en desacuerdo y en total desacuerdo. Quienes manifestaron que si reciben dicha capacitación mencionaron que si fortalece el desarrollo de sus actividades.

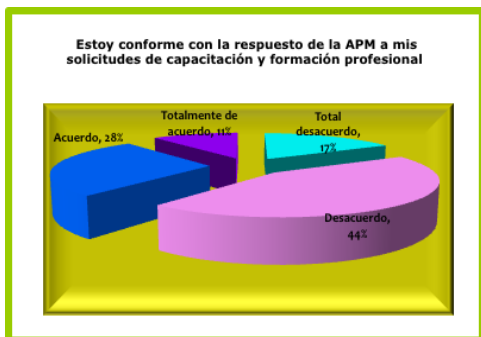
También se les preguntó si existe un programa de capacitación adecuado a las necesidades del servicio y de nueva cuenta un gran porcentaje -61%- refirió que no es así, no cuentan con él.



El 44% estuvo de acuerdo en que las sugerencias de capacitación que se emiten se toman en cuenta, no obstante, el 33% emitió la opinión de estar en desacuerdo con que se opere con las sugerencias y un 22% está en total desacuerdo sumando un 55% el total de opiniones que están en desacuerdo en que implementan sus sugerencias de capacitación en beneficio de su superación de la prestación de servicios.



obstante, el 33% emitió la opinión de estar en desacuerdo con que se opere con las sugerencias y un 22% está en total desacuerdo sumando un 55% el total de opiniones que están en desacuerdo en que implementan sus sugerencias de capacitación en beneficio de su superación de la prestación de servicios.



Lo cual da como resultado qu el 39 % se sienta satisfecho con la capacitación que recibe, pero un importante 61% no se siente conforme porque considera que no son tomadas en cuenta sus necesidades de capacitación.





Uno de los indicadores sensibles a tomar en cuenta para que los procesos de capacitación impacte al personal y particularmente a las mujeres, es el horario de realización, pues si se realiza fuera de éste se ven afectadas al no poder asistir porque tienen que cumplir con sus actividades domésticas y familiares, al respecto el 73% opinó que si se realizan dentro de su horario laboral, y el 8% está en total acuerdo, sólo un 19% manifestó que no es así.

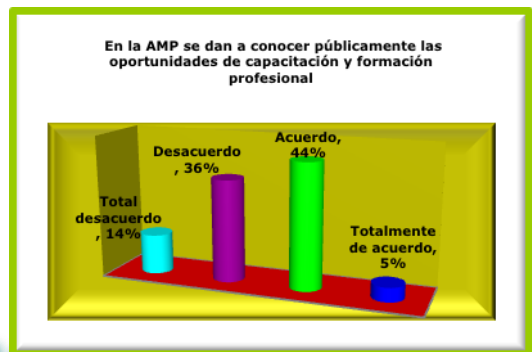


Para fortalecer la oportunidad de capacitación dentro de sus horarios de trabajo, se les preguntó si sus jefes o jefas les permiten acudir a dichas capacitaciones, gestionadas en tiempo y forma, el 78% consideró que si hay respeto por parte de éstas/os para que reciban dicha capacitación, un 22% no lo vive o percibe así, y aunque sea un porcentaje menor quien lo opina debe ser tomada en cuenta para eficientar los procesos.

Uno de los objetivos importantes de impartir y tomar cursos de capacitación tiene que ver con la posibilidad de ser promovidos/as y obtener ascensos, sin embargo, dentro de la APM no se da así, un importante 69% no está de acuerdo, no es aplicada la capacitación con estos criterios, lo que merma su oportunidad de mejorar laboralmente, un 27% fue quien considero que si se promueve y asciende al personal con los procesos de capacitación.



El 50% de las encuestadas/os afirmaron que se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación de personal, y el 50% manifestó que no es así, lo cual plantea urgente revisar los procesos sobre la programación, convocatoria y difusión así como de la aplicación de ésta, para mejorar las condiciones del personal y de la prestación de los servicios públicos que da la APM.





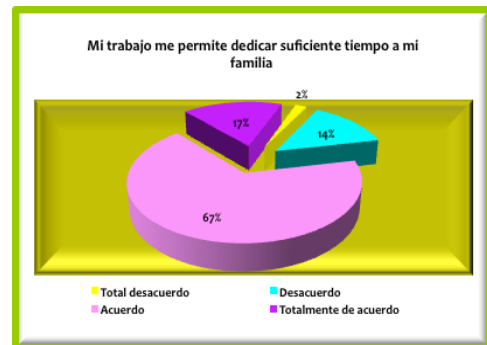


6.4 Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal



Con la finalidad de conocer si se promueven, desde la APM, acciones para propiciar el equilibrio entre la vida familiar y la vida de laboral, se observó de forma determinante que no las hay, un importante 72% así lo aseveró; en menor medida (28%) se dijo que si, lo que revela que si los eventos se realizan, un porcentaje de la población encuestada, no se entera de los acontecimientos; o bien en realidad no se organizan este tipo de eventos porque parece no existir alguna referencia que sostenga esta afirmación.

Sin embargo, en lo referente a que el trabajo que tienen les permite dedicar suficiente tiempo a su familia, el 84% mencionó que si existen esas condiciones, el personal al solicitar permisos para atender asuntos familiares ambos consideraron que cuentan con ellos; se dan pensando en las necesidades familiares tanto de mujeres con de hombres. El personal del nivel de mando medio son quienes en mayor medida reconocen que no se considera negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales. Ante esta situación sólo el 19% no estuvo de acuerdo.



El 86% de las y los encuestados , consideraron que en su área de trabajo se respetan los horarios laborales de manera tal que no interfieren con la vida familiar y



personal, también expresaron, como se observa en la última gráfica que existen la regulación de los procedimientos para el acceso equitativo a cargos de orden superior y se las reuniones de trabajo son programadas en el horario



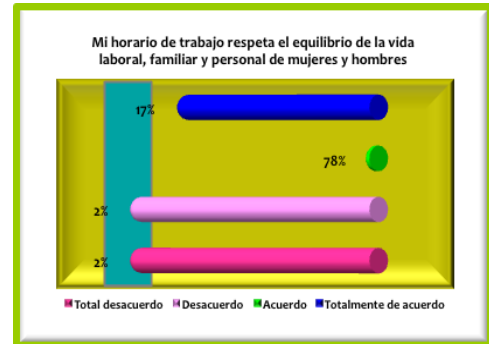


laboral.

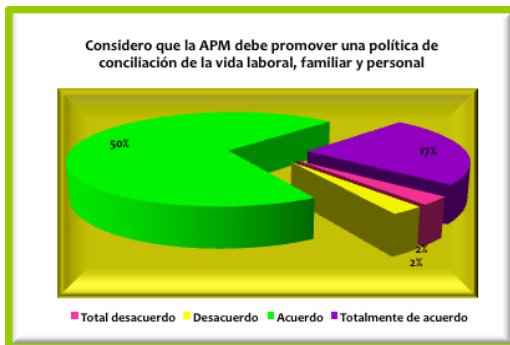




La correspondencia entre la vida laboral y la vida familiar y personal es fundamental para vivir de forma integral y saludable, el 78% estuvo de acuerdo en esta premisa el 17% totalmente de acuerdo, por lo cual afirmaron que su trabajo les permite mantener este equilibrio entre estos tres aspectos.



Un aspecto sensible que pone en condiciones de vulnerabilidad laboral a las mujeres son las licencia por maternidad o los permisos par la atención de las y los hijos, al respecto el 61% comentó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que estos permisos no ponen en riesgo de perder su empleo a las mujeres, sin embargo, un 39% por ciento menciona que si se ponen en riesgo o bien ya no son reincorporadas al trabajo.



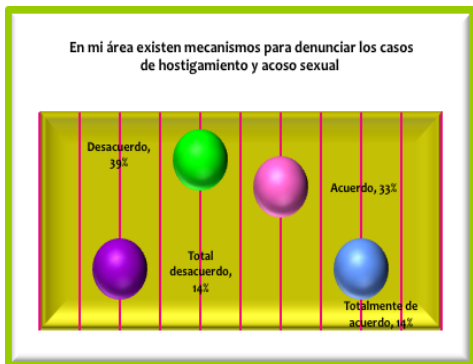
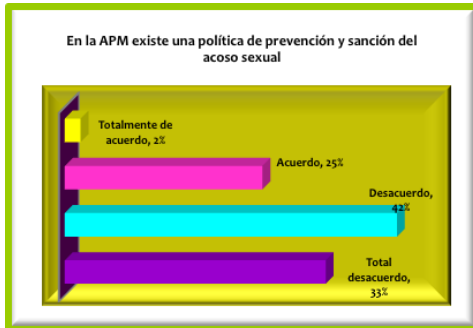
Por último el 67% de la población encuestada, considero que se debe promover una política de conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, respuesta con un alto porcentaje, lo cual invita a reflexionarla, porqu si bien en las respuestas anteriores, en general se manifesto

que se cuenta con las condiciones para regular dichos aspectos, la realidad muestra que esta regulación se da por usos y costrumbres, lo que deja al criterio de quien se encuentre al frente de los cargos directivos, es importante considerar que la demanda mayor es la construcción de una política regulatoria que de equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.





6.5 Hostigamiento y Acoso Sexual y laboral



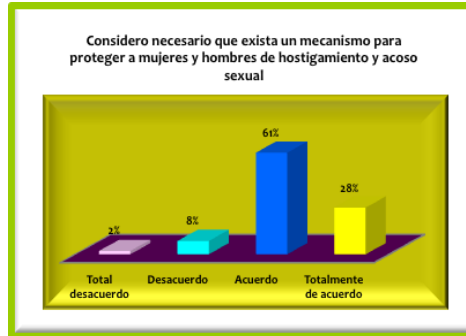
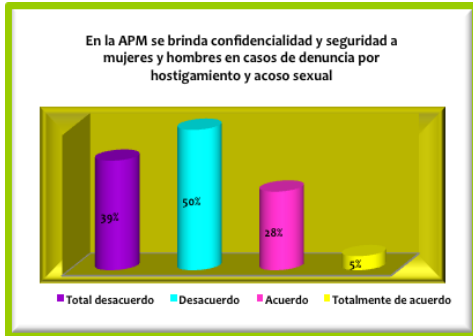
Para abordar la sensible temática del hostigamiento sexual y laboral, se preguntó a las y los encuestados si en la APM existe una política de prevención y sanción del acoso sexual solo el 27% afirmó que si existe, pero es más que evidente que no es así, ya que el 75% constató que no tienen ninguna política al respecto. Este dato fue respaldado por las personas entrevistadas y por los resultados de la investigación documental y de campo. Esta información se ve reflejada en cuanto se preguntó si existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento y acoso sexual, un importante 53% respondió que no cuentan con ningún mecanismo para denunciar estos casos, en las entrevistas realizadas informaron que si se presentará alguna situación así, el caso se llevaría para su pronta atención con el

presiente municipal y su equipo directivo de trabajo para establecer las sanciones que en ese momento se definan, lo que implica que hasta el momento dependerán, dichas sanciones, de los criterios de las personas que se encuentren en dichos cargos. Por lo anterior, no se provee de dicha información al personal de la APM.



Acerca de si se realizan de campañas para prevenir, denunciar y atender el acoso sexual, un 58% estuvo en desacuerdo, y un 42% dijo estar de acuerdo, sin embargo, aunque los porcentajes presentados, no son tan dispares, cabe reflexionar que con relación a los resultados antes mencionados, porque el 50% de desacuerdo y 8% de total desacuerdo, respalda las aseveraciones anteriores.



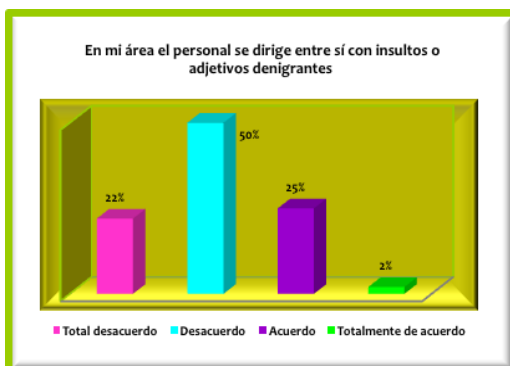


Un porcentaje mínimo del personal reconoce que hay las vías institucionales adecuadas y confiabilidad y

seguridad para la o el que demanda, para atender casos de hostigamiento y acoso sexual; el 89% de las y los entrevistados así lo afirman, valiosa percepción para diagnosticar dichos hechos, al respecto también el 89% consideró necesario y urgente establecer mecanismos para proteger a las mujeres y a los hombres, por cierto según la información de las entrevistas, los menos, de situaciones de hostigamiento y acoso sexual.



Dentro del rubro del hostigamiento y acoso laboral se preguntó a la población encuestada si dentro del Ayuntamiento las autoridades intimidan o maltratan a las personas, 62% estuvieron en desacuerdo y el 19% en total desacuerdo, no obstante un porcentaje de 19% manifestó que sí se presentan estas situaciones dentro de la APM y sus áreas de trabajo.



La siguiente gráfica fortalece la aseveración anterior, a la pregunta de si en su área de trabajo el personal se dirige entre sí con insultos o adjetivos denigrantes, solo el 27 por ciento considera que sí se dan este tipo de relaciones entre el personal, pero el 50% consideró estar en desacuerdo y el 22% en total desacuerdo en que se den relaciones de insultos entre el personal de la APM.





Por último, y de forma puntual se preguntó a las y los encuestados si saben si se dan casos en cualquiera de las áreas de la APM en donde los hombres se dirigen a las mujeres con mote “cariñosos”, en el contexto del hostigamiento y el acoso, el 56% afirmó estar en desacuerdo y el 19% en total desacuerdo, sólo un 25% consideró que si se dan situaciones de este tipo en sus áreas de trabajo; a pesar de que la opinión es



positiva y se observan avances considerables en cuanto a la disminución de hostigamiento dentro del terreno laboral , es importante no perder de vista la percepción que hace manifiesto la existencia del acoso y hostigamiento sexual y laboral en el municipio.





7. Principios estratégicos

6.6 Voluntad política

La ejecución del PCI, demanda la voluntad política de las y los integrantes de Cabildo, de las Autoridades de la APM y de todas aquellas personas que inciden y toman las decisiones para el cumplimiento de los objetivos y estrategias del PCI ejecutar las líneas de acción propuestas considerando de forma prioritaria a las mujeres y la igualdad de oportunidades.

7.2 Corresponsabilidad

El PCI es una responsabilidad compartida por todo el personal que compone la APM, área directiva, área operativa, mandos superiores mandos medios y personal operativo. Compete al área directiva la tarea de coordinar, orientar y vigilar que se lleven a cabo las acciones que a cada área de la administración pública le corresponde para la institucionalización de la perspectiva de género en la cultura institucional del municipio.

La corresponsabilidad tiene como propósito principal el involucrar a todo el H. Ayuntamiento, sin excluir a las mujeres en la ejecución de todas y cada una de las actividades que lleven al cumplimiento del PCI, para permear las acciones institucionales y acelerar los cambios estructurales necesarios.

7.3 Medidas Concretas

La conveniencia de la estrategia de transversalización del PCI requiere de la aplicación de las siguientes medidas concretas para garantizar la dirección de la incorporación de la perspectiva de género en el marco jurídico-normativo del H. Ayuntamiento y la APM.

7.1.1 Revisión y actualización de los ordenamientos y reglamentos legales institucionales

En materia de derechos humanos de las mujeres, se hace necesaria una revisión exhaustiva del marco legal municipal. Es importante elaborar y/o modificar los reglamentos internos y las reglas de operación de los programas y proyectos, de manera que los esfuerzos por la igualdad no solo se encuentren en los mecanismos operativos de la APM como gobierno, es necesario que queden incluidos en la norma y reglamentación, para evitar obstáculos que frenen o impidan su avance al interior de ésta.





7.1.2 Elaboración de herramientas, instrumentos e insumos técnicos

Es fundamental elaborar los siguientes instrumentos, básicos, que faciliten la transversalidad de la perspectiva de género, de acuerdo con el PCI:

- Elaborar una base de datos estadísticos desagregados por sexo de la APM y de la población-objetivo atendida.
- Realizar investigaciones diagnósticas, de intervención y prospectivas con visión de género que permitan proponer a favor del adelanto de las mujeres.
- Construir Indicadores de monitoreo y evaluación sensibles al género.
- Construir la normatividad y reglamentación necesaria para garantizar el cumplimiento del PCI.
- Utilizar la planeación estratégica con perspectiva de género en todas y cada una de los planes, programas y proyectos institucionales.





8. Principios orientadores del Programa de Cultura Institucional

La operatividad del Programa de Cultura Institucional en la estructura de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal requiere se tomar en cuenta los siguientes principios orientadores:

8.1 Intersectorialidad

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

La trascendencia de este programa supone la aplicación de los tres principios orientadores que rigen en el funcionamiento de programas intersectoriales como éste, a saber:

8.2 Gradualidad

Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, a fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.

8.3 Flexibilidad

Supone, por un lado, identificar la experiencia y capacidad instalada institucional y, por otro, la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos de toda la APM.

8.4 Coordinación de esfuerzos

Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

8.5 Dependencias, entidades y municipios

Las dependencias, entidades y municipios son responsables de organizar, coordinar y ejecutar en su interior el PCI y las acciones derivadas del mismo, así como otras acciones que en materia de igualdad entre mujeres y hombres y no discriminación se deriven de disposiciones normativas o por iniciativas de la propia institución.





Programa de Cultura Institucional municipio de Coalcomán, Michoacán

9. Ejes estratégicos de análisis y de acción

El presente Programa de Cultura Institucional (PCI) consta de los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción que, en su conjunto, integran el instrumento guía de las dependencias de la Administración Pública, Federal, Estatal y Municipal y que han servido para el establecimiento de acciones institucionales en el municipio de Coalcomán, Michoacán en materia de equidad de género y cultura Institucional.

9.1 Política nacional y deberes institucionales

Se refiere al marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre hombres y mujeres. Base del presente programa en materia del marco legislativo.

1. La o el presidente municipal designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.
2. La persona responsable dará a conocer anualmente los lineamientos y acciones vinculadas con el Programa.
3. La o el responsable constituirá redes de trabajo integradas por personal de las unidades administrativas dedicadas a instrumentar las acciones contenidas en el PCI.
4. La o el responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el PCI, y considerará los requerimientos que en materia de recursos humanos, financieros y materiales se deban incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio. Por ello, se recomienda que este rol lo desempeñe el secretario/o o síndica/o.





Programa Federal	
8.1. Política nacional y deberes institucionales	
Objetivo 1.	
Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal (APM) hacia el logro de resultados al interior y exterior de éstas.	
Estrategia 1.1	Líneas de acción
Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de cada área de APM, particularmente en aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.	1.1.1 Implantar mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, acciones afirmativas o positivas, etc., para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la APM.
	1.1.2 Construir o incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de conducta institucional, favoreciendo la igualdad, justicia y no discriminación.
	1.1.3 Dar a conocer la normatividad en materia de género para sensibilizar al personal de las diferentes áreas de la APM e impulsar medidas que coadyuven a lograr la igualdad de género y de trato.
Estrategia 1.2	Líneas de acción
Implantar el Programa de Cultura Institucional en las en la APM.	1.2.1 Diseñar, instrumentar, coordinar y dar seguimiento al Plan de Acción, que propicie cambios en la cultura institucional en cada área o dependencia de la APM.
	1.2.2 Establecer estrategias tendientes a transversalizar la igualdad de género en las distintas áreas de la APM, con el propósito de modificar la cultura institucional en su interior paulatinamente.
Estrategia 1.3	Líneas de acción
Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implantación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la cultura institucional.	1.3.1 Medir el grado de avance de las acciones para conocer el logro de objetivos y desempeño de cada área de la APM.
	1.3.2 Contar con indicadores y mecanismos de verificación que permitan conocer el valor de las acciones realizadas para incidir en la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional.





Plan de Acción Municipal Política nacional y deberes institucionales	
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Construir políticas municipales con perspectiva de género 1.2 Sensibilizar y formar al personal al servicio del gobierno Municipal de Coalcomán en perspectiva de género, igualdad y calidad en el servicio público. 1.3 Formar a las y los servidores públicos en la visión de género y el conocimiento y aplicación de la perspectiva de género en su beneficio y de la ciudadanía. 1.4 Revisar las normas, reglamentos, programas y proyectos para incorporar la visión de género en sus contenidos. 1.5 Elaborar el programa municipal de equidad de género, para lograr los objetivos a mediano y largo plazos, asegurando el éxito en la instrumentación del Programa de Cultura Institucional (PCI). 1.6 Difundir el marco jurídico, normas y reglamentos que respaldan la perspectiva de género y la cultura institucional.
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Construir la Unidad de género, dependiente directa de la presidencia, para garantizar el cumplimiento del presente programa y la incorporación y transversalidad de la perspectiva de género en las políticas públicas del municipio y para la APM. ✎ Establecer mecanismos tendientes a transversalizar la igualdad de género en las distintas áreas de la APM. ✎ Establecer y diseñar estrategias para la instrumentación y seguimiento del plan de cultura institucional, que propicien cambios en la cultura institucional en la APM. ✎ Promover la incorporación en la legislación y normatividad municipal de los principios contenidos en los tratados y convenciones internacionales para los derechos humanos de las mujeres. . ✎ Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de conducta institucional, favoreciendo la igualdad, justicia y la no discriminación. Esto a través de su inclusión en los manuales, leyes y reglamentos de Coalcomán que guían el actuar del ayuntamiento. ✎ Difundir el PCI al persona de la APM para su conocimiento. ✎ Transformar la cultura institucional en el cumplimiento de cada una de las acciones propuestas. ✎ Identificar y evaluar el grado de avance de la acciones realizadas.



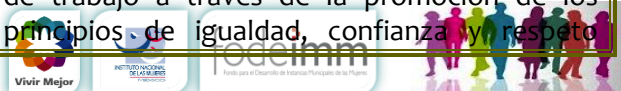


	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Conocer el grado de percepción del personal con respecto a la aplicación de las primeras acciones del PCI.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Metas cumplidas referentes a los cambios de cultura institucional en la APM ☞ Mecanismos utilizados para la difusión del PCI Coalcomán ☞ Número de acciones realizadas ☞ No. de acciones programadas y realizadas ☞ Número de acciones propuestas y en ejecución ☞ No. de encuestas aplicadas ☞ Porcentaje del avance en la ejecución de las acciones propuestas
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Contar con una Unidad de Género con toma de decisiones que impulse, de seguimiento y evalúe el proceso de incorporación de las políticas públicas de cultura institucional. ☞ Impulsar un proceso de acciones para incorporar la perspectiva de género y su incidencia en la cultura institucional ☞ Iniciar un proceso para la transformación de la cultura institucional ☞ Precisar la percepción del personal sobre el PCI
Observaciones y/o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Se harán las adecuaciones necesarias durante la ejecución y evaluación de las acciones
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Presidencia, Unidad de Género, IMM.





Programa Federal	
8.2. Clima laboral	
Objetivo 2.	
Lograr un clima laboral que permita a la APM, tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.	
Estrategia 2.1	Líneas de acción
Establecer un clima laboral basado en un sistema de valores organizacionales que promuevan el reconocimiento, motivación y calidad laboral, y fomenten la igualdad de trato y de oportunidades.	2.1.1 Contar con programas integrales encaminados al mejoramiento del clima laboral en cada una de las de la áreas o dependencias de la APM.
	2.1.2 Establecer acciones de reconocimiento que incorporen la igualdad de trato y de oportunidades en el desarrollo de las actividades, impulsen el trabajo en equipo e incrementen la participación y responsabilidad.
Estrategia 2.2	Líneas de acción
Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.	2.2.1 Instrumentar políticas de liderazgo que promuevan la igualdad de género y estilos gerenciales incluyentes y participativos, para crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a las oportunidades.
	2.2.2 Establecer acciones para lograr un clima laboral en donde se acote el ejercicio indiscriminado del poder previniendo su abuso y, en especial, el abuso de poder por razón de género, etnia o clase.
Estrategia 2.3	Líneas de acción
Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.	2.3.1 Formalizar acciones para eliminar el uso de cualquier tipo de publicidad impresa o electrónica en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes que estereotipen los roles de género.
	2.3.2 Incorporar en el desarrollo de actividades, mejoras encaminadas a enriquecer el ambiente de trabajo a través de la promoción de los principios de igualdad, confianza y respeto.





fomentando un ambiente incluyente.

Plan de Acción Clima laboral	
Estrategias	<p>1.1 Contar un clima laboral armonioso que permita tener mejores resultados al interior y exterior de la Administración Pública Municipal.</p> <p>1.2 Lograr un clima laboral armónico a través de la promoción de un ambiente sensible al género en términos del trato no discriminatorio y de igualdad entre el personal de la administración pública municipal y al exterior de ésta.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer que prevalezca el respeto, la amabilidad y una cultura de paz en el entorno de los y las funcionarias, a través de fomentar valores, actitudes y comportamientos para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, impulsando así mismo, la igualdad de trato. ➤ Elaborar un reglamento para el personal del gobierno municipal y paramunicipal que asegure el igual acceso a oportunidades y respeto de los derechos humanos del personal independientemente de su sexo. ➤ Impulsar la edición de un medio de difusión, boletín, revista, periódico mural en donde se reconozca el esfuerzo y desempeño de cada funcionario sin importar el rango, género, edad o etnia. ➤ Diagnosticar casos de mobbing o acoso laboral en el trabajo que afecta tanto a hombres como a mujeres de todas las edades y niveles jerárquicos y se caracteriza por una intención discriminatoria de una autoridad de la institución hacia uno o más trabajadores o compañeros de trabajo. Promover la incorporación en los reglamentos municipales de cláusulas para la igualdad y equidad en la evaluación del desempeño. ➤ Identificar la percepción que se tiene en la APM sobre el liderazgo liderazgos que se ejercen ➤ Dar a conocer los resultados del estilo de liderazgo a cada titular de cada dirección y de Cabildo ➤ Promover modelos de liderazgo gerenciales no discriminatorios





	<p>que promuevan la igualdad de oportunidades</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Tiempo y recursos utilizados para consolidar espacios formales e informales en los que se lleven a cabo acciones que promuevan la tolerancia y el respeto en los y las funcionarias de cualquier rango jerárquico, posibilitando de este modo que sean agentes sociales y multiplicadores de una cultura de paz tanto al interior como al exterior de la Institución. ☞ Presupuesto a recursos materiales y equipo de cómputo por medio de un oficio, garantizando su adquisición en tiempo y forma en beneficio de las diversas labores que realiza el personal. ☞ No. de encuestas aplicadas ☞ No. de problemas formales e informales de relación interinstitucional, consierando el cargo, responsabilidad y características socioculturales. ☞ Número de resúmenes ejecutivos entregados. ☞ No de propuestas para integrar pa perspectiva de género en los estilos de liderazgo. ☞ Instrumentos de medición sobre la aplicación de modelos de liderazgo con perspectiva de género. ☞ Resultados de evaluación del desempeño institucional.
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Conocer la percepción del personal sobre los tipos de liderazgo que se ejercen el la APM ☞ Personal que labore en condiciones óptimas para el desempeño de sus funciones, espacios físicos, materiales y de equipo. ☞ Asegurar que el personal directivo y de mandos medios ofrezcan a las mujeres el mismo trato de respeto, legitimidad y autoridad que a los hombres en posiciones y puestos similares o inferiores ☞ Lograr un clima laboral a través de la promoción de un ambiente sensible al género en términos del trato no discriminatorio y de igualdad entre el personal. ☞ Contar con liderazgos con perspectiva de género .
<p>Observaciones y/o comentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Los datos obtenidos sirven como base para la propuesta de modelos de liderazgos icluyentes y democráticos que propicien un clima laboral sano y armonioso. ☞ Asegurar que todo el personal reciba el trato basado en la equidad, la igualdad y la no discriminación





Área responsable

Unidad de Género





Programa Federal	
8.1.3. Comunicación incluyente	
Objetivo 3.	
Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APM, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.	
Estrategia 3.1	Líneas de acción
Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género en la comunicación organizacional y la comunicación social.	3.1.1 Difundir el Programa de Cultura Institucional al interior de cada área y/o dependencia de la APM.
	3.1.2 Impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre la perspectiva de género y el lenguaje no sexista.
	3.1.3 Promover e impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre comunicación organizacional incluyente.
Estrategia 3.2	Líneas de acción
Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminación.	3.2.1 Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación al interior de cada área y/o dependencia de la APM.
Estrategia 3.3	Líneas de acción
Lograr una comunicación que promueva la igualdad de género y la no discriminación mediante el uso de un lenguaje no sexista y de imágenes y símbolos que fomenten la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior como al exterior de cada área y/o dependencia de la APM.	3.3.1 Elaborar un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.
	3.3.2 Difundir y aplicar el manual de identidad institucional.





Plan de Acción Comunicación incluyente	
Estrategias	<p>3.1. Promover la formación del personal del área de comunicación social en el uso del lenguaje incluyente libre de estereotipos.</p> <p>3.2 Generar mecanismos que garanticen el uso de lenguaje incluyente en el diseño, ejecución de los eventos, cursos, talleres o cualquier otro medio de capacitación y promocionar en todo momento el uso de imágenes y símbolos que impulsen el trato igualitario a mujeres y hombres.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none">➤ Impartir y promover cursos de sensibilización y capacitación sobre perspectiva de género y el lenguaje no sexista, además de difundir el folleto “10 recomendaciones para el uso no sexista del lenguaje”.➤ Sensibilizar a los funcionarios respecto a que la discriminación sexual también sucede en el lenguaje porque este refleja las visiones y concepciones presentes en las sociedades.➤ Elaborar, difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación y que quede plasmado en un manual de identidad institucional.➤ Incorporar la perspectiva de género en la comunicación organizacional➤ Incorporar la perspectiva de género en el código de conducta de las y los servidores públicos➤ Incorporar la perspectiva de género integradas a los procedimientos existentes en la APM➤ Incorporar la perspectiva de género en la comunicación organizacional para la administración de recursos humanos➤ Desarrollar material divulgativo de fácil acceso para el uso de lenguaje incluyente al interior y exterior de la administración pública municipal.➤ Promover campañas de comunicación con perspectiva de género al interior de la APM➤ Aplicar las 10 recomendaciones para el uso no sexista del lenguaje en documentos oficiales





<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Manual general de organización con perspectiva de género ☞ Código de conducta con perspectiva de género ☞ Número de propuestas con perspectiva de género integradas a los procedimientos ☞ Número de carteles o anuncios que se han promocionado ☞ Número de unidades administrativas que ha difundido la documentación ☞ Manual de identidad gráfica
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Impactar en la transformación de la cultura institucional en la APM con la finalidad de incorporar la perspectiva de género en la comunicación organizacional y social de la APM ☞ Transformar la cultura institucional incorporando la perspectiva de género con un lenguaje incluyente ☞ Operar con perspectiva de género a través de la comunicación organizacional ☞ Incorporar el lenguaje no sexista en la comunicación organizacional formal e informal de manera permanente.
<p>Observaciones y/o comentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Estas acciones estarán en estrecha coordinación y con el aval del área de comunicación social del municipio
<p>Área responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Presidencia, IMM y Comunicación Social= Unidad de Género





Programa Federal	
8.1.4. Selección de personal	
Objetivo 4.	
Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.	
Estrategia 4.1	Líneas de acción
Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.	4.1.1 Aplicar el sistema de selección de personal basado en la evaluación de currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, así como eliminar en todo nivel o cargo cualquier criterio de selección que considere el sexo de la persona o cualquier otro discriminante.
	4.1.2 Promover el uso de acciones afirmativas en los procesos de selección de personal.
Estrategia 4.2	Líneas de acción
Lograr una selección de personal con base en habilidades y aptitudes, que se realice a través de la generación de lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias.	4.2.1 Establecer lineamientos y criterios de igualdad en la organización de procesos y funciones administrativas en las áreas para generar correspondencia entre las denominaciones puesto y persona.
Estrategia 4.3	Líneas de acción
Lograr una selección de personal equitativa a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.	4.3.1 Establecer como criterio de selección de personal la actuación en la gestión no discriminatoria.
	4.3.2 Lograr que aquellas servidoras y servidores públicos que tengan trato directo con la ciudadanía tengan un estilo de gestión no discriminatorio.
Estrategia 4.4	Líneas de acción
Lograr una selección de personal equitativa a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.	4.4.1 Definir descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación por motivos de género o que tomen en cuenta los diferentes roles y actividades de una persona para poder llevar a cabo sus funciones laborales.



	<p>4.4.2 Incluir en los lineamientos de descripción y perfil de puestos un criterio asociado a la no discriminación de género.</p>
Estrategia 4.5	Líneas de acción
<p>Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo que beneficien a las y los funcionarios de la APM, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades.</p>	<p>4.5.1 Hacer uso de horarios que permitan a las y los servidores públicos la corresponsabilidad entre sus actividades laborales con su vida personal y familiar.</p>
	<p>4.5.2 Crear espacios que ayuden a la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos, como guarderías infantiles.</p>
Estrategia 4.6	Líneas de acción
<p>Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad de género.</p>	<p>4.6.1 Publicar convocatorias de selección de personal que contengan símbolos e imágenes no discriminatorios</p>
	<p>4.6.2 Realizar campañas impresas y electrónicas que fomenten la paridad al interior de las dependencias y que eliminen cualquier criterio de discriminación asociado a un puesto en particular.</p>





Plan de Acción Selección de personal	
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">✦ Crear las competencias y sensibilidad al género en el personal encargado del reclutamiento, selección, contratación, promoción y evaluación del personal✦ Crear compromisos intergubernamentales para asegurar la igualdad entre mujeres y hombres durante el reclutamiento, selección, contratación, promoción y evaluación del personal.✦ Diseñar el catálogo de puestos y su correspondiente perfil con perspectiva de género para la administración municipal, que sirva de modelo inicial para las dependencias y organismos en el municipio de Coalcomán
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none">✦ Selección de personal equitativa, los perfiles de competencia deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no contener requerimientos que no estén asociados a la función, tales como sexo, domicilio, apariencia física, edad u otro.✦ Evitar que los procesos de reclutamiento contengan sesgos, o empleen lenguaje discriminatorio, requieran antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.✦ Diseñar un catálogo de puestos tipo para ordenar de manera sistemática la estructura ocupacional del personal operativo. Evitar que la valoración y retribución del trabajo de hombres y mujeres se base en criterios distintos del mérito, evitando toda discriminación fundada en el sexo✦ Contar con descripciones precisas de la misión, objetivos, funciones y actividades para el eficaz desempeño de cada uno de los puestos de personal con toma de decisiones✦ Contar con descripciones precisas de la misión, objetivos, funciones y actividades para el eficaz desempeño de cada uno de los puestos del personal operativo✦ Selección de personal con base en lineamientos claramente definidos y que contribuyen a la operación con eficiencia. Aplica el sistema de selección de personal basado en la evaluación de



	<p>currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes. En los procesos de reclutamiento sería ideal que existan dos evaluadores, uno dedicado a la entrevista y aplicación de pruebas psicométricas, y otro que sólo se encargue de la interpretación y evaluación de dichos instrumentos sin conocimiento del género de la persona, nombrándolos como persona “x” o “y”, y tomando una decisión de contrato basado únicamente en el mejor perfil para el puesto requerido</p>
<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Revisión de procedimientos para a selección de personal ✎ Contar con un catálogo de puestos ✎ El número de puestos de personal operativo analizados y considerados en el catálogo de puestos ✎ El número de descripciones y perfiles de puestos que se encuentren en operación ✎ El proceso de selección de personal con perspectiva de género en operación
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Realizar la selección de personal conforme a criterios homogéneos en la APM ✎ Contar con un catálogo de puestos tipo del personal operativo ✎ Incidir en la transformación de la cultura institucional a través de la formulación de la descripción de perfiles de puestos de todo el personal de la APM ✎ Incidir en la transformación de la cultura institucional por medio de la realización de la selección de personal que considere la evaluación de capacidades, habilidades, aptitudes, curriculas y experiencia laboral
<p>Observaciones y/o comentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Es preciso documentar como se realiza la selección de personal
<p>Área responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Director/a de recursos humanos, Unidad de Género





Programa Federal	
8.5. Salarios y prestaciones	
Objetivo 5..	
Contar con una APM 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	
Estrategia 5.1.	Líneas de acción
Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad	5.1.1 Analizar la estructura salarial de la institución y realizar una reestructura que permita contar con niveles salariales acordes a su estructura y funciones.
	5.1.2 Incorporar la perspectiva de género en lineamientos internos relacionados con prestaciones.
Estrategia 5.2	Líneas de acción
Establecer salarios y prestaciones equitativos a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.	5.2.1 Establecer un sistema de salarios y prestaciones basado en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados de los servidores y servidoras públicas en su área, y no en estereotipos basados en el género, etnia, clase, discapacidad u otros.
	5.2.2 Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad.
Estrategia 5.3	Líneas de acción
Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean reforzados por medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.	5.3.1 Promover el uso de estrategias gerenciales eficientes conciliadoras, no discriminatorias y que asignen salarios y prestaciones al personal considerando criterios de productividad, orientación a resultados, apego a la descripción y perfil de puestos y méritos del personal.
Estrategia 5.4	Líneas de acción
Asignar salarios y prestaciones acordes a descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación alguna.	5.4.1 Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes y equitativos, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.
	5.4.2 Asignar salarios y prestaciones con base en descripciones y perfiles de puestos que consideren criterios objetivos, transparentes y equitativos.



Estrategia 5.5	Líneas de acción
Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean coherentes con el uso no discriminatorio de arreglos prácticos, espacio y tiempo.	5.5.1 Determinar salarios y prestaciones acordes a las necesidades de los y las servidoras públicas y que incluyan facilidades para que todas las personas puedan corresponsabilizar su vida laboral con otras responsabilidades, tales como permisos de maternidad y paternidad, servicios de guardería u otros.
Estrategia 5.6	Líneas de acción
Eliminar criterios subjetivos en el otorgamiento de salarios y prestaciones.	5.6.1 Crear un sistema de asignación de salarios y prestaciones no discriminatorio dentro de un mismo nivel.
	5.6.2 Eliminar la discrecionalidad en la asignación de salarios y prestaciones en un mismo nivel jerárquico o hacia los niveles superiores.
Estrategia 5.7	Líneas de acción
Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la APM.	5.7.1 Realizar un diagnóstico sobre la brecha salarial entre mujeres y hombres dentro de cada institución o área de trabajo.
	5.7.2 Implementar acciones afirmativas para cerrar la brecha salarial, dar seguimiento y evaluar los cambios observados.
Estrategia 5.8	Líneas de acción
Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.	5.8.1 Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorga la institución a mujeres y hombres.
	5.8.2 Promover el uso de guarderías infantiles para padres trabajadores y el otorgamiento de permisos de paternidad.





Plan de Acción	
5. Salarios y prestaciones	
Estrategias	<p>5.1 Crear las competencias y sensibilidad al género en los servidores públicos para eliminar la feminización y masculinización de salarios y prestaciones.</p> <p>5.2 Crear compromisos intergubernamentales para asegurar la igualdad entre mujeres y hombres en términos de percepción salarial y responsabilidad.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Incorporar la perspectiva de género en lineamientos internos relacionados con los salarios y prestaciones ✎ Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad. ✎ Ofrecer los estímulos y prestaciones en especie o efectivo iguales para mujeres y hombres. ✎ Construir prestaciones equitativas por sexo que contribuya a la corresponsabilidad de la vida laboral con la responsabilidad por paternidad. ✎ Auditar y evaluar la asignación de salarios y prestaciones recibida por el personal en función de los reglamentos, tabuladores y evaluación del desempeño, entre otros.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Registro de los cargos y responsabilidades correspondientes con los salarios y prestaciones a las que pueden acceder las y los funcionarios sin distinción con base en la objetividad, transparencia y equidad y que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación. ✎ Lineamientos específicos para el otorgamiento de las prestación por paternidad ✎ El número de trabajadores beneficiados con dicha prestación. ✎ Manual de salarios y prestaciones.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de salarios y prestaciones equitativas en la APM ✎ Implantar permanentemente las políticas de salarios y prestaciones
Observaciones y/o comentarios	<ul style="list-style-type: none"> ✎ La revisión de este apartado es fundamental para la transparencia en la asignación de los salarios y las garantías para gozar de la prestación en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres,
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Director/a de recursos humanos, Finanzas y Unidad de Género.





Programa Federal	
8.6. Promoción vertical y horizontal	
Objetivo 6.	
Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APM.	
Estrategia 6.1	Líneas de acción
Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa a través del establecimiento de un sistema de valores organizacionales equitativos y no discriminatorios.	6.1.1 Implementar acciones afirmativas para tener paridad en todos los niveles de la APM.
Estrategia 6.2	Líneas de acción
Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal equitativa dentro de la APM.	6.2.1 Fomentar estructuras organizacionales flexibles y competitivas que permitan una movilidad equitativa sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros.
Estrategia 6.3	Líneas de acción
Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.	6.3.1 Promover entre las y los directivos de la APM el uso de estilos gerenciales que permitan la plena participación de todo el equipo de trabajo y que fomenten la movilidad horizontal y vertical dentro de la APM.
Estrategia 6.4	Líneas de acción
Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.	6.4.1 Supervisar que la redacción de las descripciones de los puestos no contenga ningún supuesto de discriminación por género, y que fomente la movilidad tanto horizontal como vertical dentro de la APM, para que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas “suaves” y a los hombres dentro de las áreas “duras”.
Estrategia 6.5	Líneas de acción
Promover la movilidad vertical y horizontal equitativa a través del uso de arreglos	6.5.1 Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que



<p>prácticos, espacio y tiempo, que permitan la conciliación de actividades y el trabajo equitativo.</p>	<p>todas las personas dentro de la APM, cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.</p>
<p>Estrategia 6.6</p>	<p>Líneas de acción</p>
<p>Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.</p>	<p>6.6.1 Fomentar una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal directivo, y que permita el apoyo para que todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.</p>
<p>Estrategia 6.7</p>	<p>Líneas de acción</p>
<p>Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad y la no discriminación.</p>	<p>6.7.1 Eliminar cualquier tipo de imágenes y símbolos que impliquen un encasillamiento de las mujeres en ciertas áreas laborales y que obstaculicen la movilidad horizontal y vertical equitativa.</p>
<p>Estrategia 6.8</p>	<p>Líneas de acción</p>
<p>Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.</p>	<p>6.8.1 Analizar periódicamente, desde la perspectiva de género, las políticas, normas y procedimientos usados por las instituciones para la revisión y evaluación de ascensos, para identificar y reducir las valoraciones subjetivas e informales que pudieran existir.</p> <p>6.8.2 Adecuar los documentos, políticas, prácticas y reglamentos que se aplican en las evaluaciones para los ascensos en todos los niveles, con base en el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>





Plan de Acción	
6. Promoción vertical y horizontal	
Estrategias	<p>6.1 Generar condiciones para el desarrollo de competencias y sensibilidad al género en las y los servidores públicos para eliminar la feminización y masculinización de promociones laborales, tanto horizontales como verticales.</p> <p>6.2 Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal equitativa dentro de la APM.</p> <p>6.3 Crear compromisos intergubernamentales para asegurar la igualdad entre mujeres y hombres en términos de acceso a promociones laborales.</p>
Líneas de Acción	<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer y difundir los criterios y políticas de ascensos públicos y conocidos por el personal de la APM➤ Considerar las aptitudes y capacidades profesionales para el cargo➤ Promover la existencia de evaluación del personal según su desempeño comprometiendo a la Administración brindar criterios plausibles y sin sesgos de género en la valoración de su personal, brindando igualdad de oportunidades en su ascenso, promoción y desarrollo➤ Publicar las convocatorias internas para la promoción del personal en las distintas áreas, cargos y puestos con base en la capacidad real que posee el personal de la APM.➤ Fomentar una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal directivo, y que permita el apoyo para que todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.➤ Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que todas las personas dentro de la APM, cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.➤ Fomentar y promover la participación de mujeres en cada una de las secretarías del gobierno municipal y a través de una campaña publicitaria erradicar el encasillamiento de las mujeres en el ámbito doméstico y promoverlas en el ámbito público económico y político





Indicadores	<ul style="list-style-type: none">➤ Construcción de criterios de promoción vertical y horizontal conforme a la norma.➤ No. de campañas de difusión de las condiciones de promoción vertical y horizontal para fortalecer el clima laboral.➤ El porcentaje de puestos otorgados conforme a criterios y políticas de ascenso, promociones y movilidad vertical y horizontal.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none">➤ Contar con un plan de evaluación del desempeño laboral y profesional definido con criterios claros y viables, éstos conocidos por las y los funcionarios de tal manera que garanticen con transparencia la promoción y movilidad vertical y horizontal.
Observaciones y/o comentarios	<ul style="list-style-type: none">➤ Realizar todo el proceso con transparencia genera seguridad y confianza en el personal de las diferentes responsabilidades y cargos.
Área responsable	<ul style="list-style-type: none">➤ Director/a de recursos humanos y Unidad de Género.





Programa Federal	
8.1.7. Capacitación y formación profesional	
Objetivo 7.	
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.	
Estrategia 7.1	Líneas de acción
Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.	7.1.1 Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional con perspectiva de género, en función de los requerimientos institucionales.
	7.1.2 Garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y de acceso equitativo a todo tipo de oportunidades.
Estrategia 7.2	Líneas de acción
Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.	7.2.1 Capacitar al personal que integra niveles directivos para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas que elimine la discriminación por género.
	7.2.2 Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.





Plan de Acción	
7. Capacitación y formación profesional	
Estrategias	<p>7.1 Brindar capacitación al personal sobre igualdad de género y su implementación en la APM</p> <p>7.2 Crear mecanismos normativos que garanticen el acceso igualitario a los permisos individuales para las actividades de formación y/o capacitación.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Expedir una política de capacitación definida brindando oportunidades equitativas de formación a hombres y mujeres, considerando sus necesidades de desarrollo profesional y la compatibilización de su vida familiar y laboral. ✎ Inclusión de la perspectiva de género en la oferta de capacitación ✎ Elaboración del Programa de capacitación y formación profesional que responda cabalmente a las necesidades de capacitación de las y los trabajadores. ✎ Capacitación presencial disponible a todo el personal de acuerdo a los perfiles establecidos, y no a los roles y estereotipos tradicionales que encasillan y limitan el adelanto de las mujeres en el ámbito laboral. ✎ Establecer criterios, horarios y condiciones para garantizar el acceso de las mujeres a los procesos de capacitación ✎ Impacto de capacitaciones por sexo, tanto en número como en el tipo de capacitación ✎ Promover talleres para fortalecer el poder de gestión, decisión y desarrollo de talento de las mujeres. Este tipo de empoderamiento puede ser social (información, conocimientos, acceso a las redes sociales y a recursos financieros), político (acceso a los procesos democráticos de toma de decisiones que les afectan) y psicológico (toma de conciencia del poder que individual y colectivamente tienen las mujeres. Se alcanza mediante la autoestima personal y la recuperación de la dignidad como personas).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Programa de capacitación y formación profesional. ✎ Número de personas que estén inscritas en cursos de género y lo concluyen. ✎ Registro de asistencia para garantizar la participación de las mujeres.





	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No. de cursos y talleres que promuevan la participación de las mujeres en cargos de dirección. ➤ Número de cursos impartidos con temas de perspectiva de género
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incidir en la transformación de la cultura institucional al incluir dentro del programa de capacitación cursos con temas de género ➤ Incidir en la cultura institucional que fomente la participación y la oferta institucional de capacitación ➤ Acceso real de la mujeres en los proceso de capacitación ➤ Contar con una plantilla de personal fortalecida en la toma de decisiones y en la visión de género. ➤ El personal de la administración municipal cuenta con las herramientas para dar atención de calidad y calidez a la ciudadanía usuaria ➤ Incidir en la transformación de la cultura institucional al incluir dentro del programa de capacitación cursos con temas de género ➤ Incidir en la cultura institucional que fomente la participación y la oferta institucional de capacitación técnica y académica ➤ Acceso real de la mujeres en los proceso de capacitación
<p>Observaciones y/o comentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La capacitación y formación profesional es una parte sensible y fundamental para promover el adelanto de las mujeres, por lo tanto todas las acciones que se propongan deberán plantearse con perspectiva de género, es decir cuidar de no reproducir los roles y estereotipos tradicionales que limitan y reducen las posibilidades de promover el adelanto de las mujeres en cargos de dirección.
<p>Área responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de capacitación, educación y Unidad de Género.





Programa Federal	
8.8. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	
Objetivo 8.	
Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APM.	
Estrategia 8.1	Líneas de acción
<p>Desarrollar, promover y adoptar normas y políticas que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, a través de un compromiso institucional que favorezca el cumplimiento de los deberes laborales, familiares y personales.</p>	<p>8.1.1 Desarrollar políticas institucionales que procuren la corresponsabilidad entre el áreas y/o dependencias de la APM; y las servidoras y servidores públicos, en la distribución equitativa de las cargas laborales, familiares y personales.</p>
	<p>8.1.2 Incorporar en la normatividad interna de dependencias y áreas de la APM, los mecanismos necesarios para la aplicación de disposiciones orientadas a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral, familiar y personal.</p>
Estrategia 8.2	Líneas de acción
<p>Lograr la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal a través de estructuras organizacionales que aseguren la equidad y flexibilidad para realizar las actividades derivadas de las responsabilidades familiares, tanto para mujeres como para hombres.</p>	<p>8.2.1 Implementar acciones afirmativas que favorezcan la participación de padres varones en el cuidado de las hijas e hijos mediante permisos y prestaciones, e instituir la licencia por paternidad, además de realizar campañas de difusión relativas al tema.</p>
	<p>8.2.2 Flexibilizar los horarios buscando armonizar los laborales con los escolares; brindar facilidades, servicios, prestaciones y acciones afirmativas que permitan a sus servidoras y servidores públicos compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.</p>
Estrategia 8.3	Líneas de acción
<p>Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no</p>	<p>8.3.1 Asegurar que servidoras y servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional a favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos.</p>



discriminatorios.	prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales.
	8.3.2 Favorecer, mediante el estilo gerencial, el apoyo necesario para que los y las servidoras puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar las familiares y personales.
	8.3.3 Establecer un mecanismo institucional que dé seguimiento a la observancia de las normas, políticas y acciones a favor de la corresponsabilidad familiar.
Estrategia 8.4	Líneas de acción
Garantizar que las descripciones de puestos sean equitativas y sin sesgos de género, así como fomentar el acceso en condiciones de igualdad a las actividades de capacitación y formación.	8.4.1 Desarrollar descripciones de puestos que den cabida a la corresponsabilidad entre el trabajo y la vida personal, y que no limiten el potencial de las personas para poder llevar a cabo sus responsabilidades familiares o personales.
	8.4.2 Implementar las acciones conducentes para que los cursos de capacitación y formación profesional se impartan dentro del horario laboral.





Plan de Acción Municipal	
8. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	
Estrategias	<p>9.1 Acordar la instrumentación del programa anual de capacitación con contenidos de sensibilización en corresponsabilidad institucional-familiar personal y en la construcción de nuevas masculinidades y feminidades.</p> <p>9.2 Desarrollar estructuras organizacionales que garanticen la igualdad y flexibilidad a fin de hacer compatibles las actividades familiares con las responsabilidades adquiridas en la APM, tanto para hombres como para mujeres.</p> <p>9.3 Fortalecer el sistema de guarderías para las y los servidores públicos municipales.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Flexibilizar permisos de manera equitativa a mujeres y hombres. ✎ Crear mecanismos que garanticen que el horario de trabajo para el personal en la Administración Pública permita la convivencia familiar. ✎ Promover la cultura de paternidad responsable a través de acciones que favorezcan la vida familiar ✎ Impulsar desde la APM actividades y eventos familiares y sociales que señalen la corresponsabilidad que tiene con las y los empleados para que éstos puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares. ✎ Estimular a través de medios de comunicación interna y conferencias la integración y comunicación familiar. ✎ Adoptar medidas que revelen el compromiso de la APM en la corresponsabilidad que tiene en que todas las madres, sin distinción o preferencia, atiendan y cuiden de sus hijos, facilitando su reincorporación laboral sin dificultades y limitaciones salariales. ✎ Impulsar acciones que construyan nuevas masculinidades.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Número de lineamientos o políticas que se han actualizado con el principio de corresponsabilidad. ✎ Número de acciones realizadas a favor de la paternidad responsable y la vida familiar. ✎ Número de reglamentos que favorezcan Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional ✎ Número de eventos promovidos por la APM





Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none">➤ Construcción de relaciones igualitarias entre hombres y mujeres en el marco de respeto y reconocimiento al interior de la APM➤ Propiciar la tolerancia y no discriminación al considerar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.➤ Aportar a la sociedad coalcomanense elementos para la construcción de relaciones igualitarias y más armónicas entre hombres y mujeres en el marco del respeto y reconocimiento.
Observaciones y/o comentarios	<ul style="list-style-type: none">➤ Se harán las especificaciones necesarias en la normatividad internas para eliminar brechas discriminatorias entre el personal, en la participación de los hombres en actividades familiares y la regulación entre la vida laboral y familiar sin perjuicio a su persona.
Área responsable	<ul style="list-style-type: none">➤ Unidad de Género y todas la áreas que conforman la APM.





Programa Federal	
8.9 Hostigamiento y acoso sexual	
Objetivo 9.	
Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APM, Estatal y Municipal .	
Estrategia 9.1	Líneas de acción
Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la APM.	9.1.1 Establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, que incluya tiempos de respuesta a quejas y denuncias.
	9.1.2 Generar un programa de denuncia que garantice la confidencialidad de los casos.
	9.1.3 Crear una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y el acoso sexual.
Estrategia 9.2	Líneas de acción
Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables y equitativas que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la APM.	9.2.1 Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las áreas y dependencias de la APM.
	9.2.2 Crear el marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.
Estrategia 9.3	Líneas de acción
Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual.	9.3.1 Crear una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual, que brinde asesoría, apoyo legal y psicológico.
	9.3.2 Difundir a través de campañas en los medios de comunicación, la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual.
	9.3.3 Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas y estratégicas la definición y los procedimientos para la denuncia del hostigamiento y acoso sexual.



Plan de Acción 9. Hostigamiento y acoso sexual	
Estrategias	<p>9.1 Elaborar el manual de procedimientos de denuncia para la atención de los casos de hostigamiento y acoso sexual.</p> <p>9.2 Elaborar el manual de procedimientos de denuncia para la atención de los casos de hostigamiento y acoso laboral</p> <p>9.3 Crear un marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual.</p>
Líneas de acción	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Instrumentar y difundir la guía de orientación para la denuncia y atención del hostigamiento y acoso sexual, publicada por el Inmujeres ✎ Contar con un documento que integre el proceso para la denuncia y atención de las prácticas de hostigamiento y acoso sexual ✎ Crear una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual, que brinde asesoría, apoyo legal y psicológico. ✎ Impulsar campañas de prevención de las prácticas de hostigamiento y acoso sexual ✎ Existencia de políticas internas para la prevención y sanción del hostigamiento y acoso sexual y laboral ✎ Promover un conjunto de conductas observables que establezcan, de manera formal, el comportamiento sin prácticas de hostigamiento y acoso sexual ✎ Establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, que incluya tiempos de respuesta a quejas y denuncias. ✎ Designar a un agente externo a la institución para que reciba, canalice y de seguimiento a las denuncias de las víctimas de acoso con los resguardos de privacidad necesarios, y recoja las inquietudes o denuncias concretas vinculadas a esta materia. ✎ Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las áreas y dependencias de la APM. ✎ Eliminar y prevenir cualquier tipo de código que solicite vestimenta específica reforzando, principalmente, el estereotipo tradicional de sujeción y objeto sexual.





<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Número de personas que manifiestan conocer la guía de orientación para la denuncia y atención del hostigamiento y acoso sexual. ☞ Registro de casos de hostigamiento y acoso sexual. ☞ Número de casos resueltos. ☞ Código de conducta de las y los servidores públicos de la APM. ☞ Número de personas que conocen el código de conducta.
<p>Resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ No. de mecanismo que contribuyan a la eliminación de las prácticas de hostigamiento y acoso sexual en la APM de Coalcomán. ☞ Guía de orientación para la denuncia y atención del hostigamiento y acoso sexual, publicada por el Inmujeres y adecuada a las necesidades del personal para su aplicación en la APM de Coalcomán. ☞ Fomentar la denuncia y atención de las prácticas de hostigamiento y acoso sexual con el apoyo de campañas internas. ☞ Contar con un marco normativo interno para prevención de las prácticas de hostigamiento y acoso sexual. ☞ Comportamiento de las y los servidores públicos fundamentado en principios y valores a través de políticas internas que erradiquen y prevengan situaciones de hostigamiento y acoso sexual.
<p>Observaciones y/o comentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Se hará revisión de la guía de orientación para la denuncia y atención del hostigamiento y acoso sexual, publicada por el Inmujeres, con el fin de hacer las adecuaciones pertinentes para su mejora.
<p>Área responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Unidad de género, IMM e instancias constituidas para atender el hostigamiento y acoso sexual y laboral.





10. Glosario

➤ Acciones afirmativas

Desde luego que erradicar todas las actitudes discriminatorias contra cualquier grupo social desfavorecido, como las mujeres, es la mejor (pero la más utópica) de las soluciones. Sin embargo, Instituciones, organismos y organizaciones están abocadas a esta tarea.

Ante esta complicada situación, desde hace un tiempo se ha instaurado la idea de que las “acciones afirmativas” son una solución viable con la que hay que comenzar. Se trata de la discriminación positiva, a favor de los grupos más vulnerables, sin excepción de las mujeres.

Las acciones afirmativas son, de acuerdo con Ricardo Bucio, medidas que les dan trato preferencial a las personas vulnerables hasta que puedan disfrutar de sus derechos y realizar a plenitud sus planes legítimos de vida.

Para algunos, esta forma de discriminación positiva terminará —en un futuro— siendo perniciosa, pues ¿qué va a pasar cuando todos los grupos sociales exijan preferencias a favor suyo?

Pero otras voces pensamos que estas medidas son necesarias en tanto prevalezca la discriminación. Nos gusta, por lo tanto, llamarlas también “medidas compensatorias”. Porque, en efecto, compensan las muchas desigualdades e injusticias que deben encarar a diario las mujeres.

Sería bueno citar los casos de las Comisiones de Derechos Humanos del Distrito Federal y de San Luis Potosí, porque en ellas se implantó desde hace unos años la política de combatir la discriminación contra las mujeres de su institución. ¿Cuál fue la estrategia? Consistió en adoptar la perspectiva de equidad de género —o sea, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres— al interior de la institución.

Algunas de las acciones fueron igualar los salarios de hombres y mujeres que desempeñan el mismo tipo de trabajo. También, permitir que las mujeres mamás tuvieran horarios más flexibles, que les permitieran atender a sus hijos. Igualmente, se adoptaron estrategias para denunciar dentro de la institución las posibles situaciones de acoso sexual.





En fin, con base en estas exitosas experiencias, la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo elaboró un programa que también busca establecer la equidad de género en el organismo, a favor de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La idea es llevar a cabo acciones específicas que tiendan a modificar la concepción cultural del papel que supuestamente deben jugar hombres y mujeres. Pero también acciones para replantear el rol que juegan las instituciones, la educación que se brinda en las familias y, finalmente, apoyar a cada mujer que específicamente haya sufrido discriminación o a los hombres que inconscientemente ejerzan violencia contra las mujeres.

Actualmente, este programa se encuentra en manos del Instituto Hidalguense de las Mujeres. Sus expertas analizarán la viabilidad de las estrategias propuestas, a fin de que en un plazo corto comiencen a ejecutarse acciones específicas a favor de las mujeres que trabajan en la Comisión y también de aquellas que acudan a solicitar algún servicio.

➤ Discriminación de género

La discriminación de género o sexismo es un fenómeno social, puesto que son necesarias representaciones de ambos sexos para que pueda darse esta situación: no existe una igualdad de género a partir de la cual denunciar la discriminación o desigualdad. Al contrario: la base de este fenómeno es la supuesta supremacía de uno de los géneros.

Al tratarse de una elaboración social, el género es un concepto muy difuso. No sólo cambia con el tiempo, sino también de una cultura a otra y entre los diversos grupos dentro de una misma cultura. En consecuencia, las diferencias son una construcción social y no una característica esencial de individuos o grupos y, por lo tanto, las desigualdades y los desequilibrios de poder no son un resultado “natural” de las diferencias biológicas.

En términos estatales, el liberalismo ha apoyado la intervención del Estado a favor de las mujeres como personas abstractas con derechos abstractos, sin examinar estas nociones en términos de género, dando lugar al sexismo inverso. Adicionalmente, como es el hombre hegemónico quien determina el derecho, esta disciplina social ve y trata a las mujeres de la manera como los hombres las ven y las tratan. Así pues, el estado liberal constituye, de manera coercitiva y autoritaria, el orden social según los intereses de los hombres como género, a través de la legitimación de sus normas, la relación con la sociedad y políticas sustantivas. En consecuencia, el género se mantiene como una división de poder (véase relaciones de poder).





La discriminación de género adopta diversas formas de división de poder, algunos de cuyos aspectos incluyen:

Derechos humanos: Aunque las normas internacionales garantizan derechos iguales a los hombres y a las mujeres, ésta no es la realidad porque, por motivos de género, se les está negando el derecho a la tierra y a la propiedad, a los recursos financieros, al empleo y a la educación, entre otros, a los individuos.

➤ **Equidad de género**

Ciudadanía, Trabajo y Familia, es una organización feminista en la que promovemos la igualdad entre mujeres y hombres, así como el estado de derecho, mediante el impulso de políticas públicas con enfoque de género, el fortalecimiento del liderazgo, y la participación ciudadana de las mujeres en todos los ámbitos de la vida política y social.

Nuestra visión es lograr una sociedad democrática con una amplia participación ciudadana, donde mujeres y hombres puedan decidir sobre su vida dentro de un estado de derecho, con instituciones que integren transversalmente el enfoque de género en sus políticas, tanto internas como externas.

Impulsamos el desarrollo de las mujeres y sus derechos, por medio de líneas de acción que se integran en tres áreas: Políticas y presupuestos públicos con enfoque de género; Participación política y empoderamiento económico de las mujeres; y Derechos sexuales y reproductivos, y aborto legal, trabajando de manera conjunta con la Coordinación de capacitación Equidad es una organización activa en los ámbitos nacional e internacional; forma parte de redes de organizaciones civiles nacionales y latinoamericanas.

Sus integrantes han participado en consejos ciudadanos, comités y coordinaciones con los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, tanto en lo nacional como en diversas entidades federativas. Desde 2007, cuenta con el Estatus consultivo del Consejo Económico y Social (ECOSOC) de Naciones Unidas.

➤ **Género y derechos humanos**

Defender y promover los derechos humanos es defender y promover la equidad entre hombres y mujeres y construir la igualdad en una sociedad más justa y democrática. Es por ello que la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal

(CDHDF) ha establecido un firme compromiso con la institucionalización de la perspectiva de género (IPEG) en todas las actividades de defensa y promoción de los derechos humanos, así como en la conducción de las relaciones laborales al interior de la Comisión.





↳ Género y desarrollo humano

La igualdad de género es, antes que nada, un desarrollo humano. Además, es una condición indispensable para el desarrollo y la reducción de la pobreza. Las mujeres empoderadas contribuyen de manera importante a la salud y productividad de sus familias y comunidades y, con ello, también mejoran las futuras posibilidades de sus hijos. No obstante, la discriminación hacia las mujeres y las niñas -incluyendo la violencia basada en el género, la discriminación económica y en salud reproductiva y las prácticas tradicionales perjudiciales- continúan profundamente arraigadas.

La igualdad de género es uno de los ocho ODM y es un elemento clave para poder alcanzar las metas propuestas por los otros siete.

↳ Igualdad de género

La búsqueda de la igualdad de género es un elemento central de una visión de la sostenibilidad en la cual cada miembro de la sociedad respeta a los demás y desempeña un papel que le permite aprovechar su potencial al máximo. La amplia meta de la igualdad de género es una meta social a la que la educación y las demás instituciones sociales deben contribuir. La discriminación de género está imbricada en el tejido de las sociedades. En muchas sociedades, las mujeres llevan la carga principal de la producción de alimentos y la crianza de los niños. Además, las mujeres a menudo son excluidas de las decisiones familiares o comunitarias que afectan a sus vidas y bienestar.

La cuestión de género debe ser considerada prioritaria en la planificación de la educación, desde las infraestructuras hasta el desarrollo de materiales o los procesos pedagógicos. La participación total y equitativa de las mujeres es vital para asegurar un futuro sostenible porque:

- ↳ Los roles de género son creados por la sociedad y se aprenden de una generación a otra;
- ↳ Los roles de género son constructos sociales y se pueden cambiar para alcanzar la igualdad y la equidad entre las mujeres y los hombres;
- ↳ Empoderar a las mujeres es una herramienta indispensable para hacer avanzar el desarrollo y reducir la pobreza;
- ↳ Las desigualdades de género socavan la capacidad de las niñas y mujeres de ejercer sus derechos;





- Asegurar la igualdad de género entre niños y niñas significa que ambos tienen las mismas oportunidades para acceder a la escuela, así como durante el transcurso de sus estudios.

➤ Igualdad de género y EDS en la UNESCO

La UNESCO apoya acciones de fomento y desarrollo del papel crucial de las mujeres, especialmente a través de las Cátedras [UNESCO y de las redes UNITWIN sobre cuestiones de género y mujer](#).

➤ 8.5 Igualdad y diferencia

En realidad somos iguales y diferentes simultáneamente y en lo mismo. Somos iguales por ser personas; por participar de la misma naturaleza; ambos tenemos cuerpo y espíritu. Y a la vez somos diferentes en cuanto al cuerpo, a la psicología y al modo de ver las cosas.

Sin embargo, somos más iguales que distintos, pues la diferencia se calcula únicamente en un 3%. Esto lo afirman los genetistas que evidencian que todas las células de nuestro cuerpo son sexuadas. Hasta las de los dedos de las manos son o XX o XY. -Seguramente la endocrinología aumente ese %, porque la diversa combinación de hormonas condiciona bastante la biología y la psicología-. Pues bien, ese pequeño % presente en todas las células, lo está igualmente en todos los ámbitos de nuestra personalidad.

Esa pequeña diferencia nos hace complementarios; allí donde juegan masculinidad y feminidad mana fecundidad, no sólo en el aspecto biológico, también en el cultural, en el artístico, en el político y en el social. Sin embargo, se trata de plantear nuevas hipótesis porque la complementariedad se ha entendido mal. Durante siglos, y aún hoy en día la imagen intelectual de la complementariedad es la del andrógino platónico: un ser dividido en dos mitades, y que se completan en uno aportando cada cual la mitad. (El andrógino sigue actuando en el imaginario).

Sin embargo, el caso del ser humano no es el del andrógino: la unidualidad humana está compuesta por dos seres humanos que se hacen uno. No es que originariamente uno se parta en dos, sino al revés, dos que se hacen uno. Pero no deja de haber complementariedad, biológica, psicológica y ontológica. Esta es una parte de la antropología que está sin desarrollar a la que yo he venido a denominar pomposamente ANTROPOLOGÍA DIFERENCIAL. Porque - como afirma Janne Haaland Matláy- el «eslabón perdido» del feminismo es «una antropología capaz de explicar en qué y por qué las mujeres son diferentes a los hombres» [1].





8.9 Orientación de las políticas

Los lineamientos que se presentan a continuación deben entenderse como una propuesta destinada a orientar la incorporación en las políticas públicas de los principios consagrados en el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe, 1995-2001 y en la Plataforma para la Acción de Beijing, y en ningún caso como agenda alternativa o limitante de los compromisos asumidos al respecto por los gobiernos.

Los países de la región presentan una gran heterogeneidad en su desarrollo. Por eso no siempre es posible ni deseable establecer comparaciones o jerarquías que encubren las circunstancias históricas en las que se ha desarrollado la lucha por la igualdad de mujeres y hombres. A pesar de la heterogeneidad existente en cuanto al grado de desarrollo de la base productiva y de los sistemas políticos, así como de la diversidad cultural dentro de los países y entre uno y otro, es notable la similitud que presentan los procesos nacionales. También llama la atención el hecho de que los avances logrados no parezcan tener una relación directa con el grado de desarrollo económico y éstos se han producido en todos los países en un contexto de posibilidades y resistencias similares, sobre todo de orden político y cultural.

Las políticas de género deben entenderse como una contribución al logro de la armonía entre los principios de universalidad (derechos de todas las mujeres) y de solidaridad (necesaria atención especial a grupos específicos, como niñas, jefas de hogar, jóvenes embarazadas, víctimas de violencia, campesinas pobres e indígenas), que trasciende el debate sobre la focalización que ha caracterizado a gran parte de las políticas sociales en las últimas décadas.

Los movimientos sociales de mujeres, tanto nacionales como internacionales, tuvieron la virtud de lograr a través de la acción pública el reconocimiento de los derechos humanos y de incorporar al debate público de la mayoría de los países temas estratégicos, entre otros el papel del Estado en la corrección de desigualdades, la participación de la sociedad civil en la formulación de políticas, la extensión del ejercicio de la ciudadanía al ámbito privado de la familia a través de la sanción a la violencia doméstica y la consagración de los derechos sexuales y reproductivos. (57) Los adelantos logrados en materia de igualdad de género han contribuido, de hecho, a atenuar la transmisión de desigualdades en la región.

En la mayoría de los países ha aumentado significativamente la participación de las mujeres en el mundo del trabajo, su aporte a los ingresos familiares y su nivel educativo.





Los efectos de este fenómeno no se han limitado al ámbito económico, sino que también se han traducido en una modificación de patrones culturales y estructuras familiares, y un incremento del nivel de autonomía puntos dignos de ser destacados. Pese a esto, las mujeres siguen desempeñando las labores peor remuneradas y más inestables, siendo las principales, y en algún caso las únicas, responsables de atender las necesidades familiares y comunitarias y en general, no han conquistado la equidad en la esfera de toma de decisiones. El rendimiento educativo de las mujeres, que ha superado el de los varones en varios países de la región, no se está reflejando en el acceso más equitativo al mercado laboral, ni en una disminución equivalente de la brecha de ingresos y salarios.

➤ Políticas neutrales

La autora define las políticas ciegas al género (gender-blind policies) como aquellas que, aunque parecen neutrales (ya que utilizan categorías abstractas como comunidad, fuerza de trabajo, pobres, etc.), están implícitamente sesgadas a favor de lo masculino, pues se basan en dos premisas: a) los actores del desarrollo son masculinos y b) las únicas necesidades e intereses merecedores de atención son los de los hombres. Estas políticas no reconocen la desigualdad entre los géneros, reproducen las relaciones de género existentes y tienden a excluir a las mujeres de los recursos y beneficios del desarrollo.

Por el contrario, las políticas conscientes del género (gender-aware policies) asumen que los actores del desarrollo son las mujeres tanto como los hombres, y que ambos son afectados de manera diferente, y a menudo desigual, por sus intervenciones. También reconocen que los roles y actividades de mujeres y hombres son diferentes y que, por tanto, ambos pueden tener distintas (y a menudo conflictivas) necesidades, intereses y prioridades. Mayores niveles de conciencia de género pueden llevar a quienes planifican las intervenciones a desarrollar tres tipos distintos de políticas:

a) Políticas neutrales de género (gender-neutral policies): se basan en una detallada información sobre los diferentes roles y responsabilidades de mujeres y hombres (ver [género, roles de](#)), de modo que los recursos del proyecto sean asignados de manera eficiente. Aunque toman en consideración la división genérica del trabajo y el distinto acceso de mujeres y hombres a los recursos y el poder, su intención no es cuestionar las desigualdades de género sino beneficiar a ambos grupos en términos de sus necesidades prácticas. Estas políticas dan lugar a los llamados proyectos con un componente de mujer o proyectos integrados que incorporan actividades separadas para las mujeres.





b) Políticas específicas de género (gender-specific policies): el reconocimiento de las necesidades específicas de las mujeres conduce a políticas que las favorecen, poniendo a su disposición recursos que ellas pueden controlar o actividades de las que pueden beneficiarse directamente. No obstante, estas políticas suelen ser propensas a dejar intactas las desiguales relaciones vigentes entre los géneros. Este tipo de políticas está en la base de los llamados proyectos específicos, en los que las mujeres son el grupo objetivo y las principales participantes.

c) Políticas redistributivas de género: intentan cambiar las relaciones de género existentes para hacerlas más equitativas, justas y solidarias, redistribuyendo los recursos, las responsabilidades y el poder entre mujeres y hombres. Esta opción es la que genera más desafíos en la planificación ya que busca no sólo canalizar recursos hacia las mujeres, sino también que los hombres asuman responsabilidades, para así conseguir mayor igualdad en los resultados de los proyectos y programas de desarrollo. Estas políticas dan pie a proyectos cuyo objetivo es la igualdad de oportunidades en el acceso y control de los recursos y beneficios del desarrollo, la satisfacción de las necesidades prácticas y estratégicas, y el [empoderamiento](#) de las mujeres.

➤ Políticas específicas

Una vez constatada que la igualdad en la legislación, la igualdad formal o de jure, no garantizaba la igualdad real o de facto, sobre todo debido al importante freno que constituyen los condicionamientos culturales y las dinámicas históricas; entonces se advirtió la necesidad de ir más allá y actuar sobre la práctica social introduciendo medidas correctoras o compensatorias. A continuación se muestra en forma de tabla la relación de las diferentes medidas correctoras, haz clic en cada uno de los enlaces para cono

➤ Políticas redistributivas

El documento destaca con datos y estadísticas el rol fundamental que las mujeres juegan en la agricultura, seguridad alimentaria, economía y trabajo. El informe contribuye a cambiar la percepción del mundo respecto a la necesidad y al beneficio colectivo de la igualdad de género, afirmando que promover el empoderamiento de la mujer a través de su acceso a los recursos naturales, incluyendo la tierra, puede incrementar su productividad agrícola entre un 20-30%, elevar la producción agrícola nacional entre un 2,5-4%, y liberar del hambre a 100 - 150 millones de personas.

El mismo año la ILC organiza juntamente con el FIDA, CINEP y el Centro de Mujeres Afrocostarricenses dos conversatorios sobre el ejercicio de los derechos económicos, sociales,





políticos, culturales de las mujeres rurales en Colombia y Costa Rica y apoya la generación del conocimiento y publicaciones para contribuir al debate regional e internacional.

Muchas otras organizaciones avanzan iniciativas ambiciosas para que se generen cambios concretos en la igualdad de género. Las múltiples actividades recientes han permitido la concretización de los resultados de muchos años de luchas y reivindicaciones. Una masa crítica de actores se ha movido en la misma dirección para generar un cambio substancial en el sistema que va desde las percepciones hacia las acciones concretas.

➤ Sistema sexo-género

Este sistema trata de explicar cómo basándonos única y exclusivamente en la diferencia del sexo con el que nace cada persona (hembra o varón) se crea todo un conjunto creencias, valores, costumbres, normas, prácticas, oportunidades y comportamientos sociales diferentes para ambos sexos. Mientras el sexo es entendido como la diferencia sexual anatómica, el género es definido como una construcción social, que cambia en el tiempo y según las sociedades.

La división entre sexo y género fue impulsada en los años cincuenta por la filósofa francesa Simone de Beauvoir en su libro "das andere Geschlecht" (El Otro Sexo). Con su frase famosa que declara que las mujeres "no nacen como mujeres sino que se les hace mujeres" empezó la distinción entre lo que es el cuerpo físico y el rol social de género creado en base al sexo. Su intención a través del estudio de la diferencia entre el sexo y el rol social era rechazar argumentaciones como p.ej. que las mujeres son responsables del trabajo reproductivo por razones biológicas.

Los estudios de género comienzan cuando empiezan a no coincidir el cuerpo biológico con el comportamiento que la sociedad espera de una mujer y de un hombre. Y se va descubriendo que se trata de un proceso no natural, sino aprendido.

La palabra género también nos ayuda a entender cómo a partir de las diferencias biológicas se construye una red de relaciones sociales desiguales, llamadas relaciones desiguales de género. El género organiza la sociedad, existen mecanismos que refuerzan día a día la manera en que están organizadas las relaciones entre mujeres y hombres.





11 Bibliografía

1. Programa de Cultura Institucional, Inmujeres, SFP, 2009
2. Guía para a la ejecución del PCI en la APF octubre 2009 INMUJERES
3. Corona, G. M.P, Correa de la Torre, L.L., Espinosa C. M.C., Pedraza, D. M. E..Cultura institucional y equidad de género en la Administración Pública. INMUJERES 2002
4. Programa de las Naciones Unidas, 2003
5. Sen, 1997
6. Fukuda-Parr , 2003
7. Glosario de género INMUJERES, 2007
8. Acker, “Hierachies, Jobs; Bodies: A theory of genedereg organizations”, en Gender and society, 1990.
9. <http://www.mujer.michoacan.gob.mx/index.php/mision-vision-y-valores2>
10. <http://www.inafed.gob.mx/>
11. Inafed- Sec. De Gobernación, sitio web. 2012
12. UNESCO y de las redes UNITWIN sobre cuestiones de género y mujer.
13. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) INMUJERES
14. Programa por la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2008-2012) INMUJERES
15. Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015. Coalcomán, Michoacán.
16. Cárdenas, P., 2002. Estrategias para la Transversalización y Sostenibilidad de la Perspectiva de género.
17. Gobierno del Estado de Michoacán, 2005. Enciclopedia de los Municipios de México. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Michoacán. Michoacán, México.





18. Gobierno del Estado de Michoacán, 2007. Acuerdo Estatal por la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Gobierno del Estado de Michoacán. Michoacán, México.
19. Gobierno del Estado de Michoacán, 2007. Ley de Acceso a una Vida Libre de Violencia para las Mujeres en el Estado de Michoacán. Gobierno del Estado de Michoacán. Michoacán, México.
20. Gobierno del Estado de Michoacán, 2009. Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Michoacán. Gobierno del Estado de Michoacán. Michoacán, México.
21. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2005. Mujeres y hombres en Michoacán. INEGI. México.
22. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2008. Estadísticas a propósito del día mundial de la población. Datos de Michoacán, Michoacán, México.
23. COOPER, Jennifer (b), Sexualidad y género en el ámbito laboral. Atracción, emociones, discriminación y respeto, PUEG, México, 2001.
24. Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Gerencia de Recursos Humanos y Equidad de Género en la Administración Pública, Nicaragua, 2002.
25. Cooperación Técnica Alemana (GTZ) e Instituto Nicaragüense de la Mujer, “Mujeres y Hombres en el Empleo Público de Nicaragua primera parte”, en Cuadernos políticas públicas y género. Proyecto de Promoción de Políticas de Género, Nicaragua, 1999.
26. DIF-UNICEF, La perspectiva de género: Una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres, México, 1998.
27. GUZMÁN, Virginia, La institucionalidad de género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis, CEPAL, Santiago de Chile, 2001.

