



## PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL y PLAN DE ACCIÓN

**FODEIMM 2012 “Construyendo política públicas en el  
gobierno municipal de Coatepec, Veracruz”**

“Este Programa es público y queda prohibido su uso con fines partidistas o de promoción personal”.

“Este producto es generado con recursos del Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres, FODEIMM.”



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## MENSAJE DE LA DIRECTORA DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER DE COATEPEC VERACRUZ.

El Instituto Municipal de la Mujer tiene como uno de sus principales objetivos el promover y fomentar las condiciones adecuadas que posibiliten un municipio libre de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres. Ésta es la razón de ser del Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016 establecer como eje transversal, la perspectiva de género como garante de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y columna de toda política pública encaminada al ejercicio pleno de la democracia. Una acción decisiva en favor de la equidad y la igualdad que retoma las necesidades y demandas de mujeres y hombres del municipio.

El Instituto Municipal de la Mujer contribuye al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, cuyo documento establece líneas básicas de acción y objetivos estratégicos para garantizar los derechos humanos de las mujeres, la no discriminación, el acceso a la justicia y a la seguridad, así como fortalecer las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades.

En esta tarea, los objetivos van encaminados en lograr que las políticas públicas sean transversales de acuerdo con los siguientes ámbitos: I. Gobierno democrático y promotor de la igualdad. II. Acceso de las mujeres a la seguridad, la justicia y a una vida libre de violencia. III. Salud integral de las mujeres. IV. Educación y diversidad cultural. V. Desarrollo económico, trabajo y sustentabilidad.

El pleno cumplimiento de los objetivos en materia de equidad de género en los distintos ámbitos, busca 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 dependencias que conforman la Administración Pública Municipal, 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.

Hacia el logro de lo establecido en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, el Instituto Municipal de la Mujer de COATEPEC, Veracruz aplicó una encuesta en las dependencias que conforman el Ayuntamiento mediante un cuestionario sobre



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



cultura institucional con perspectiva de género cuyo instrumento permitirá conocer la percepción del entorno laboral y la equidad de género desde las opiniones de quienes integran el Ayuntamiento. En razón de esto, se corroboró con datos específicos la persistencia de desigualdad y discriminación de género, tanto en las relaciones interpersonales y en las estructuras institucionales, como en los procesos y la cultura organizacional, cabe hacer mención que se pudo confirmar que hay mujeres y hombres interesados y dispuestos en transformar y construir nuevas relaciones con igualdad al interior de las instituciones.

De acuerdo con la encuesta aplicada a servidores y servidoras públicas, los resultados de la misma y de un trabajo de vinculación con cada una de las áreas que conforman el Ayuntamiento y de revisión sistemática de experiencias previas, se procedió aplicar el Programa de Cultura Institucional (PCI). Éste consta de nueve factores estratégicos con los que se busca inculcar una nueva cultura, una cultura de igualdad entre mujeres y hombres al interior de las dependencias de la Administración Pública Municipal, a través del desarrollo de estrategias y líneas de acción enfocadas a la homologación salarial, la promoción de un número mayor de mujeres en puestos de toma de decisión, la profesionalización en género; la aplicación de una comunicación no sexista e incluyente, el desarrollo de acciones para la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, así como eliminar prácticas de hostigamiento y acoso sexual.

Derivado de lo anterior y como uno de los retos que el Instituto Municipal de la Mujer en coordinación con el Ayuntamiento en apego con el Programa de Cultura Institucional se encuentra el fortalecer el desarrollo e implantación de acciones con los elementos antes mencionados y comenzar un proceso de cambio en la Administración Pública Municipal en la que cada una de las áreas que la integran se sumen para hacer realidad una cultura de igualdad entre mujeres y hombres en beneficio de la sociedad.

Profra. María Emma Varela Andrade



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## MENSAJE DEL PRESIDENTE MUNICIPAL DE COATEPEC, VERACRUZ.

Entre los compromisos y objetivos del Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, está la instrumentación de acciones encaminadas a impulsar una sociedad respetuosa y garante de la dignidad de los derechos humanos de las mujeres que condicione relaciones igualitarias; la generación de condiciones que hagan posible la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

En la actualidad la discriminación por género o raza, e incluso hacia personas con discapacidad o preferencia sexual o religión distinta una de otros, es una manifestación más de la segregación, exclusión y corrupción. Estos fenómenos registran los mismos orígenes y tienen efectos equivalentes en la sociedad. La discriminación, al igual que la corrupción, persisten por la falta de conocimiento, ambos fenómenos se mantiene de los prejuicios y de la violación a las leyes esenciales en materia de justicia y convivencia social; sin duda alguna, lo que ocasiona que se acreciente la desigualdad, la pobreza, la segregación de los integrantes de una comunidad, lo que llega a representar un obstáculo para el desarrollo de un municipio democrático y de un desarrollo político, social y humano.

El combate a la discriminación se vincula con la obligación del Municipio de asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. Ambos valores se complementan, pues la ciudadanía no podría evaluar la actuación de su gobierno y asegurar la rendición de cuentas en materia de equidad si no cuenta con el derecho a conocer y valorar con información confiable y oportuna el desempeño de sus alcaldes. Sin transparencia, sin que él o la ciudadana puedan conocer los motivos, las razones y las decisiones del ayuntamiento, no puede existir rendición de cuentas.

El derecho a la igualdad requiere de transparencia para ejercerse de forma plena, porque si bien la igualdad ante la ley está reconocida en la Constitución, también requiere divulgarse para ser comprendida y defendida por la sociedad.

El combate a la discriminación a los prejuicios y a la inequidad está intrínsecamente relacionado con la esencia de nuestra cultura y de nuestros ideales, más que con el sustento legal. Derivado de estos fenómenos, el Ayuntamiento de COATEPEC, ha establecido una alianza estratégica con el Instituto Municipal de la Mujer para combatir la discriminación y asegurar la equidad de género en la Administración Pública de Municipio y de esta manera encaminada a cumplir y respetar los ideales.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



El trabajo del Ayuntamiento y del Instituto Municipal de la Mujer se realiza bajo la indicio de que el diseño y el análisis de las políticas públicas desde una perspectiva de género, permitirán que el municipio responda con eficiencia y resultados a las necesidades y demandas ciudadanas de mujeres y hombres.

El Instituto Municipal de la Mujer deberá trabajar para transformarse, hasta llegar a instituirse como verdaderos aliados al servicio de la ciudadanía. Con el Programa de Cultura Institucional, se procedió a dar transformación de las instituciones que, de manera formal e informal, han reproducido los roles de género que inciden en la desigualdad, lo que repercute de manera negativa en el éxito de las políticas públicas, así como en los bienes y servicios públicos que la población recibe.

El Programa de Cultura Institucional implica un trabajo colaborativo de todas y cada una de las dependencias que conforman la Administración Pública del Municipio. De ahí la exigencia de lograr fomentar constantemente la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, para darle a la ciudadanía un mejor servicio público.

La Administración Pública Municipal requiere de servidoras y servidores públicos dispuestos y motivados a contribuir y hacer de su parte para cerrar la brecha que separa los ideales de igualdad y de justicia.

La participación de cada una de las instancias del municipio y de cada servidor público es primordial para disminuir las brechas de desigualdad de género. Si en el gobierno municipal se permite la corrupción y la discriminación no será posible aspirar a la igualdad de trato y de oportunidades, y por lo tanto si no se crean acciones encaminadas en disminuir estos dos fenómenos no se lograra romper con las brechas de desigualdad. Por lo tanto el reto principal es romper las brechas de desigualdad, las barreras de la ignorancia y el prejuicio y sentar las bases de un mejor futuro, en el que la corrupción y la discriminación sean parte de nuestro pasado y no de nuestro destino.

Ing. José Manuel Sánchez Martínez



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Cultura Institucional (PCI) representa una de las estrategias más importantes del Gobierno Municipal para transformar las dependencias del Ayuntamiento de COATEPEC, Veracruz 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.

La institucionalización de la perspectiva de género en el quehacer gubernamental a través del PCI, se realiza en concordancia con el marco legal de la Administración Pública Municipal (APM) y las leyes vigentes nacionales e internacionales de protección a los derechos humanos de las mujeres.

El punto de partida para conformar el PCI fue la aplicación de un cuestionario a una muestra de 24 servidoras y servidores públicos de 10 áreas del municipio, que nos permitiera conocer su percepción en torno a la cultura institucional, desde un enfoque de género, que prevalece en sus ámbitos laborales para, posteriormente, innovar y renovar las prácticas y el ejercicio público en todos los órdenes de gobierno. Los resultados de esta encuesta, realizada en nuestro municipio de COATEPEC por primera vez en el presente ejercicio 2011-2013, constituyen el fundamento de la propuesta teórica y operativa que hoy presentamos en este documento y con la cual el Ayuntamiento será pionero en desarrollar una estrategia en la materia.

El PCI plantea nueve objetivos estratégicos:

- Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Municipal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.
- Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Municipal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía;
- Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Municipal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación;
- Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo;
- Contar con una Administración Pública Municipal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres;

- 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 Municipal;
- 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;
- Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Municipal;
- Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Municipal.

Cabe destacar el importante vínculo que guarda el PCI con la planificación institucional y el fortalecimiento de una visión más humanista, los que permite adquirir un avance gubernamental en la práctica de una cultura más democrática, incluyente e igualitaria para todas y todos.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## INTRODUCCIÓN

El Programa de Cultura Institucional (PCI) es una estrategia que nos 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, desde una perspectiva de género.

Mediante dicho programa, las dependencias del Ayuntamiento podrán dar cabal cumplimiento al Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, que establece dar prioridad a toda política pública con perspectiva de género, en cuanto: “Derechos Humanos de las mujeres: es fundamental impulsar una sociedad respetuosa y garante de la dignidad de los Derechos Humanos de las Mujeres que condicione relaciones igualitarias” y “Democracia genérica en los espacios públicos y privados: la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres sólo es posible a partir del reconocimiento de las diferencias y la reafirmación de la igualdad intrínseca de todas las personas. La conformación de modos de vida igualitarios impacta a la economía y a la organización social en sus relaciones, así como en los ámbitos privados y públicos. El ejercicio ciudadano de las mujeres significa que sean consideradas interlocutoras en igualdad de rango para pactar y negociar en todos los ámbitos de su existencia”.

De esta forma, tanto el Instituto Municipal de la Mujer como con el Ayuntamiento han conjuntado esfuerzos en una alianza estratégica para alcanzar la igualdad social, mejorar el servicio y la función pública e institucionalizar la perspectiva de género.

La propuesta operativa planteada en el PCI es susceptible de mejoras y observaciones. Dada su finalidad de reforzar y consolidar una nueva cultura institucional, los ejes que lo componen son los siguientes:

- Promover y lograr la conjunción de esfuerzos institucionales;
- Articular el PCI con el Programa de Igualdad entre Mujeres y Hombres mediante el replanteamiento de un nuevo sistema de valores y la mejora en la calidad de los bienes y servicios;
- Incidir en los sectores, las instituciones y en general los actores relevantes que promuevan su cumplimiento;
- Coordinación técnica interinstitucional;
- Establecer mecanismos y lineamientos para el seguimiento de avances y resultados.





fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



El PCI constituye una herramienta novedosa para muchas servidoras y servidores públicos, quienes al aplicar algún plan, programa o política pública, afrontamos resistencias que nos impiden alcanzar nuestros objetivos, más aún cuando tales acciones suponen la modificación de complejas desigualdades -sean sociales, políticas, económicas o culturales- en nuestra sociedad.

La dimensión y naturaleza de estos obstáculos puede variar: desde los relacionados con la construcción social, hasta la organización social de un sistema que abarca las formas en que socializamos en los ámbitos donde nos desarrollamos (familia, escuela, medios de comunicación), las ideologías o religiones, y las normas y leyes de un Estado. Tales elementos son los que conforman nuestras prácticas culturales al interior de las instituciones.

Es así como la cultura organizacional se ha erigido en uno de los factores que más puede obstaculizar o facilitar las intervenciones para el desarrollo de nuestro Estado. Por ello, el desafío es considerar e incorporar una visión integral que coadyuve a la transformación de las personas que prestan un servicio público, desde cómo se observan a sí mismas en función de su quehacer laboral, hasta propiciar la reflexión y el análisis sobre los tratos implícitos, los códigos y las prácticas cotidianas que se dan entre compañeras y compañeros, así como entre mandos medios y superiores y las y los operadores de las políticas públicas.

El PCI constituye el primer esfuerzo con el que pretendemos explicar cómo los prejuicios e idiosincrasia de la cultura presentes en el quehacer institucional del personal de las diferentes dependencias, tienen un impacto negativo en los procesos de planificación, programación, clima organizacional y, por supuesto, en la manera en que el Estado de Veracruz otorga bienes y servicios a la población.

El valor intrínseco del PCI es ser el primero en concebirse y elaborarse desde una perspectiva de género. Esto significa que además de compenetrar en los aspectos de cultura institucional, es un programa precursor porque toma en cuenta las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de género y reconoce los obstáculos adicionales que las reglas, normas, costumbres y valores presentes en las instituciones imponen a las mujeres y, en el último de los casos, también a los hombres. Estas prácticas, además de impedir que las personas alcancen su pleno potencial, representan un gasto importante para las instituciones, sus políticas y programas, que afecta los resultados que estos tienen sobre la población en general e influyen en el ánimo laboral y, muchas veces, en la salud de los y las servidoras públicas.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



El efecto de las políticas públicas transversales con perspectiva de género puede acelerar el avance de las mujeres y disminuir el tiempo en que puede cerrarse la brecha que las separa para tener las mismas condiciones de los hombres. Según el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD), transversalizar la perspectiva de género significa transformar la manera en que opera la Administración Pública para lograr la igualdad entre mujeres y hombres. De acuerdo con esto, las vertientes en que es necesario trabajar son dos: 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 a nivel municipal encargadas de elaborar esas políticas públicas para alcanzar los resultados planeados.

El PCI es un reto para todo el personal de la Administración Pública Municipal 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.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## MARCO NORMATIVO

La creación del Programa de Cultura Institucional (PCI) se sustenta en disposiciones normativas a nivel nacional e internacional. A partir de que México firma en 1995 la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Internacional de las Mujeres celebrada en Beijing, China, 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 pública.

En la actual administración, el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, establece como principio, un enfoque de desarrollo humano, cuya pretensión es contribuir a la construcción de una sociedad más igualitaria y justa, en la que todos sus ciudadanos y ciudadanas accedan a las mismas oportunidades y beneficios. El desarrollo humano en la Entidad es necesario que considere las condiciones de discriminación y violencia que experimentan, en algunos casos, las mujeres Veracruzanas.

Esta administración busca fomentar la corresponsabilidad, tanto en el ámbito público, como en el privado, de modo que la participación comprometida de mujeres y hombres, transforme el paradigma de inequidades relaciones sociales, hacia una verdadera democracia genérica.

El marco normativo que sustenta el PCI es el siguiente:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW), 1979
- Convención de Belém do Pará, Brasil, 1994.
- Plataforma de Acción de la IV Conferencia Internacional para las Mujeres, 1995.
- La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave, en donde se establece el marco para la igualdad formal entre mujeres y hombres, así como el compromiso de cumplir con



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



las Convenciones e instrumentos Internacionales en favor de los derechos humanos de las mujeres, signados y ratificados por el Estado Mexicano.

- Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## MARCO CONCEPTUAL

Si bien conceptos como cultura y clima institucional se han definido de manera general, aún no existe un consenso respecto a su significado desde la perspectiva de género, ni la manera en que las normas, reglas, valores y costumbres de género se entrelazan con las normas y creencias de la organización. De aquí la necesidad de aclarar algunos términos para entender su significado en este contexto en particular.

**Institución.** Entenderemos por institución a las normas y convenciones (formales e informales) que regulan la relación entre los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando la realización de unos fines o propósitos con determinados medios para conseguir, en teoría, el mayor beneficio para el grupo.

Las instituciones, por tanto, son mecanismos de orden social, cooperación y conflicto que procuran gobernar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera).

En este sentido, las instituciones trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición forzosa de un propósito, en teoría, considerado como un bien social. Su mecanismo de funcionamiento varía en cada caso pero tiene en común la elaboración de numerosas reglas con cierto grado de rigidez.

**Organización.** La organización es la forma y estructura de la institución. La organización como entidad social es un conjunto de actividades conscientemente coordinadas por personas que cumplen y ejecutan funciones especializadas, formando una estructura sistemática de relaciones de interacción que producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

La organización como proceso, coordina, dispone y ordena los recursos humanos, financieros, físicos, poder y las actividades necesarias, de tal manera que se alcancen los fines para los que fue creada.

Una organización sólo existe cuando hay personas dispuestas a comunicarse y a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. De aquí que la organización sea una entidad social y también un proceso.

Las instituciones se distinguen de las organizaciones porque las primeras son marcos distintivos de reglas, y las segundas, formas estructurales específicas que las instituciones toman.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



Con base en lo anterior, es necesario revisar las reglas con que operan las organizaciones para verificar su pertinencia y apoyo u obstaculización al logro de los objetivos. Abordar ambos aspectos es importante dado que el Programa de Cultura Institucional busca impactar a las organizaciones, tanto en su estructura como en sus procesos.

**Cultura.** La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Por tanto, abarca los conocimientos, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, tecnologías y cualquier otra habilidad o hábito adquirido por una persona como miembro de una sociedad.

La cultura rige los comportamientos de las personas, ya que les dicta cómo interpretar su existencia y experiencia y cómo actuar adecuadamente dentro del grupo social al que pertenecen.

La esencia de la cultura son las ideas y especialmente los valores que subyacen a las mismas y que se desarrollan y transmiten de generación en generación. La cultura tiene dos niveles: uno explícito (que lo hace observable directamente) y otro implícito (que es necesario inferir de la observación, entre otros aspectos, de los comportamientos de las personas). En este sentido, la cultura mexicana no puede describirse ni categorizarse en su totalidad.

Si bien las y los mexicanos compartimos rasgos culturales muy positivos, como la solidaridad en momentos difíciles o una herencia artística, científica y tecnológica de enorme riqueza, también tenemos retos importantes a vencer. La cultura mexicana que a su vez se refleja en las instituciones, se ha caracterizado también por una centralización rígida del poder de decisión, incluyendo la poca tolerancia hacia el desacuerdo, participación y sugerencias. Esta centralización del poder impide a algunas personas participar en la toma de decisiones y se les imposibilita la experiencia de influir en los resultados.

**Cultura institucional.** Aunque en la literatura especializada suele emplearse como sinónimo de cultura organizacional, el concepto que usaremos 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 Municipal 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



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



de la APM, 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 APM).

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 de la APM tomar las medidas particulares que requiera para que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad.

**Cultura organizacional.** La cultura organizacional es lo que llamamos 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”.

Aunque cada organización genera, mantiene y transforma su cultura organizacional, ésta siempre se enmarca en la cultura de la sociedad en la que se inserta. Por tanto, las culturas de las instituciones mexicanas comparten muchas de las características generales de la cultura mexicana que ya hemos descrito.

Es necesario recalcar que no existen organizaciones sin cultura, sino organizaciones cuya cultura no ha sido explicitada o no apoya los objetivos organizacionales. Cuando esto sucede, es frecuente que los elementos no explicitados de la cultura, en especial los valores, entorpezcan el logro de la misión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, cuando la cultura organizacional se hace explícita, se analizan y fortalecen los aspectos que apoyan el logro de la misión y visión, convirtiéndola en uno de los elementos más importantes para crear sinergias productivas en la organización y maximizar su contribución a la sociedad. Como hemos comentado, la cultura organizacional tiene aspectos explícitos e implícitos; sin embargo, sus manifestaciones explícitas se pueden clasificar en:

<b>Simbólicas</b>	Por ejemplo, la historia de la organización, las imágenes que la identifican, las celebraciones, los héroes y antihéroes.
<b>Conductuales</b>	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.
<b>Estructurales</b>	El organigrama y jerarquías, la asignación de salarios y compensaciones, las políticas y procedimientos.
<b>Materiales</b>	Las instalaciones, el mobiliario y la asignación de los recursos de la organización.

El modelo de cebolla de Hofstede es una herramienta útil para entender y clasificar los aspectos culturales más profundos de una organización.

La primera descripción de una institución que una persona recibe esta equivaldría a la “versión oficial”, es decir, el retrato que la institución (y particularmente de quien la dirige) quiere transmitir a través de su publicidad, folletos de información y publicaciones. Esta primera imagen puede representar la “piel” de la cebolla, o las manifestaciones explícitas de la cultura organizacional. Debajo de esta piel existen otros aspectos de la cultura organizacional que pueden estar presentes en “capas”, desde los significados externos más superficiales de la organización, hasta sus más profundos valores centrales (que no son siempre fáciles de descubrir). Las capas externas y más superficiales pueden ser puntos muy significativos en los valores reales de la organización.

Según el modelo de cebolla de Hofstede, una cultura organizacional puede ser descrita conforme a varios factores, como: sus símbolos, héroes y villanos; sus



rituales, estructura jerárquica y procesos, entre otros. Todas estas capas que cubren y envuelven, también proveen las claves para entender los valores de la institución, los principios fundamentales y las creencias estables que sirven de base para su práctica; éstas determinan qué es realmente importante y deseable, ya que la gente lo piensa y siente como bueno, pero está poco valorado en la organización.

Vale la pena establecer la diferencia entre los valores como “aspiraciones” y como valores de conjunto. Los primeros, son los valores que la gente dice son importantes para la organización, y quiérase o no, son reclamos en la práctica. Los segundos, son los valores reales: el corazón de la cultura. Dicho de otro modo, los valores vividos y no los proclamados son los que forman el corazón de la cultura. Cuando se hace una afirmación de valor se reflejan las intenciones, pero no se generan necesariamente cambios en las conductas. Puede haber una gran brecha entre los valores como aspiración y los valores de conjunto, y esto ocurre especialmente cuando se trata con el tema de género, donde puede encontrarse retórica políticamente correcta, pero no una intención real de integrar la igualdad de género en la cultura de la organización. Existen también diferentes valores o tamaños de brechas, entre los valores de aspiración y los de conjunto en jerarquías diferentes o en los sectores que integran la institución o, en este caso, de la APM. Los aspectos generales de la cultura también permean en la cultura organizacional de las diferentes organizaciones mexicanas.

A continuación se presentan algunos de los rasgos culturales compartidos por las organizaciones en el Estado que, como ya lo habíamos comentado, no son estáticos ni permanentes:

<b>Rasgos estructurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Formalidad, rigidez y dogmatismo</li> <li>b. Se le da gran importancia a la jerarquía</li> <li>c. Centralización del poder y de la información</li> <li>d. Poca claridad en las líneas de autoridad</li> <li>e. Más discusiones que colaboración</li> </ul>
<b>Estilo administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tecnificación en desarrollo</li> <li>b. Delegación de responsabilidad, pero sin autoridad</li> <li>c. Planeación no sistemática y reservada a un selecto grupo de personas</li> <li>d. Los programas rara vez se cumplen como se habían previsto</li> <li>e. Poca comunicación y mínima retroalimentación</li> <li>f. Exceso de control</li> <li>g. Altos niveles de improvisación</li> <li>h. Respuesta lenta a las demandas y oportunidades</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Predominantemente autocrático, paternalista y machista</li> <li>b. Poca reconocimiento grupal y trabajo en equipo</li> <li>c. Impera el individualismo y la búsqueda de méritos</li> </ul>

	<p>personales</p> <p>d. No se promueve la innovación y creatividad del personal</p> <p>e. Exceso de disciplina y temor a la autoridad</p> <p>f. Se ejerce liderazgo por puesto, no por reconocimiento</p>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>a. Centralización en el alto mando</p> <p>b. La toma de decisiones se confunde frecuentemente con la solución de problemas</p> <p>c. Las “buenas ideas” provienen de “arriba”</p> <p>d. Se limita o se prohíbe la toma de decisiones a las y los servidores públicos</p> <p>e. El papel de las y los servidores públicos se limita a la implantación de decisiones tomadas en los niveles superiores</p>
<b>Administración de personal</b>	<p>a. La selección de servidores y servidoras está basada en “arquetipos” transmitidos de generación tras generación</p> <p>b. Evaluación del desempeño predominantemente subjetiva</p> <p>c. Escasa oportunidad de realización personal</p> <p>d. Poca capacitación y desarrollo de personal</p> <p>e. Alta insatisfacción en el trabajo</p>

**Clima laboral.** El 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. De aquí que el clima laboral puede ser de confianza, temor, inseguridad, respeto, etc., que genera un impacto significativo en el comportamiento de las personas en su medio laboral, es decir, en su productividad, adaptación a la organización, satisfacción en el trabajo, índices de rotación, ausentismo, etcétera.

El clima laboral está influido tanto por elementos formales de la organización - por ejemplo, las condiciones de trabajo, niveles de mando, entre otros- como por los informales -la cooperación entre las y los servidores públicos, comunicación, etcétera-. El clima laboral influye de manera significativa en el desempeño de las y los servidores públicos.

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

Entre los elementos que más influyen en el clima laboral son los estilos de liderazgo, las características y tipo de los procesos de comunicación, la forma de tomar decisiones, la manera de planear el trabajo, los objetivos y metas planteados al personal, los grados de autonomía otorgados al personal, las formas de resolución de conflictos, las relaciones sociales y de amistad, y los sistemas de apoyo a las y los servidores públicos, entre otros.

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.

**Género.** De acuerdo con el ABC<sup>1</sup> de género, el género es el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura, tomando como base la diferencia sexual.

Estas características se han traducido en desigualdades y marginación para la mayoría de las mujeres y en la subordinación de sus intereses como personas y como grupo respecto a los de otros. Como componente importante de la cultura de una sociedad y de las organizaciones, el género posee tanto aspectos explícitos o manifiestos como implícitos a los que en general son ciegas las personas, a menos que se descubran y analicen.

**Perspectiva de género.** Es una herramienta de análisis que nos permite identificar las diferencias entre mujeres y hombres para establecer acciones tendientes a promover situaciones de equidad.

El uso de la perspectiva de género permite:

- Entender los viejos problemas con un enfoque actual.
- Comprender que existe una asimetría fundamental entre mujeres y hombres, que se concreta en el uso del poder.
- Entender que la desigualdad entre mujeres y hombres es un hecho cultural, y por tanto, puede y debe ser modificado.
- Sacar del terreno biológico lo que determina la diferencia entre los sexos y colocarlos en el terreno simbólico, es decir, llorar, ser maternal o proveer, no son hechos biológicos, sino valores asignados a los sexos.

**Planeación con perspectiva de género.** El centro de interés de la planeación con perspectiva de género (PEG) no es la mujer como categoría separada sino el género, es decir, el constructo resultante en cada cultura tomando como base la diferencia sexual y que se cristaliza en relaciones estructurales inequitativas entre mujeres y hombres.

---

<sup>1</sup> ABC de Género en la Administración Pública, INMUJERES, 2007.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer

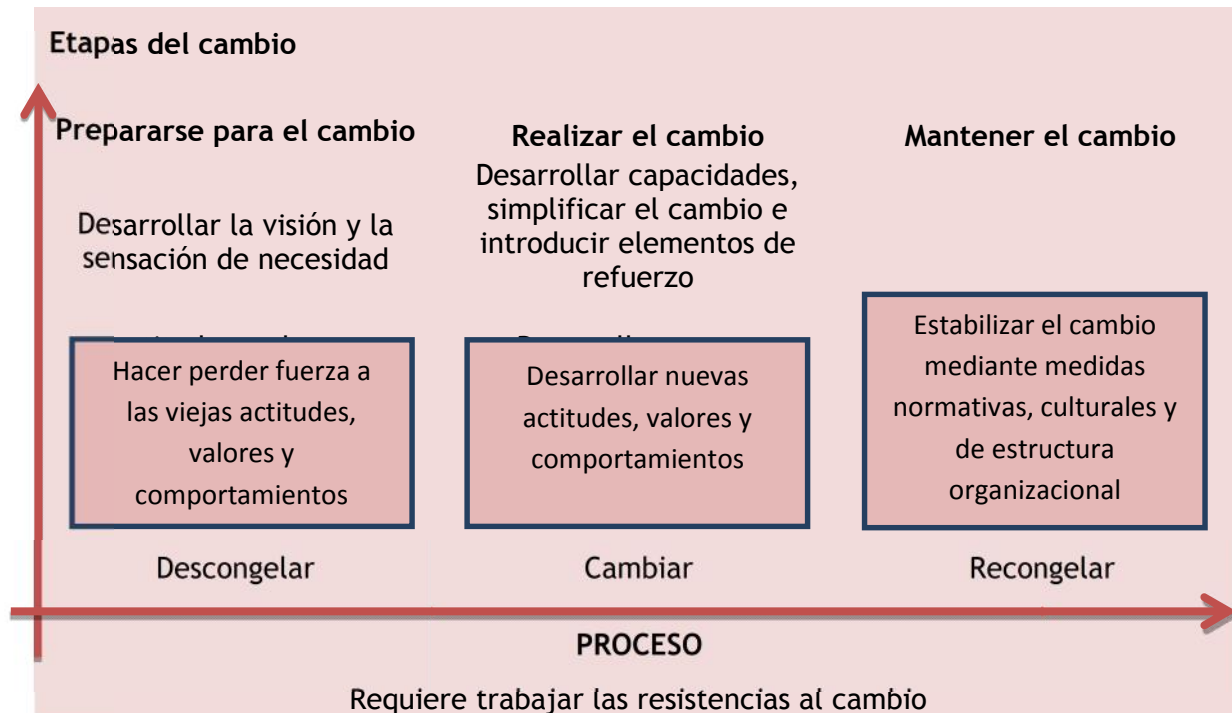


La meta de la PEG es que tanto mujeres como hombres alcancen un desarrollo equitativo y sostenible y se beneficien del mismo en la misma proporción. Por tanto, busca satisfacer las necesidades específicas de cada sexo, las cuales se imbrican contextualmente con las relaciones sociales de clase, etnia, religión y localización geográfica y en el caso de las organizaciones, en su cultura y en sus manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

La planeación con perspectiva de género busca redistribuir el poder dentro de los hogares, la sociedad civil, el Estado y el sistema global. Se trata, pues, de una compleja tarea que implica, en primer lugar, la concientización de los individuos e instituciones sobre el tema de género y el uso de la perspectiva de género como herramienta de análisis; y, en segundo término, de un cambio de actitudes para la transformación social.

La integración de la perspectiva de género en la planeación y diseño de políticas, instrumentación de programas y operación de proyectos requiere promover el cambio de actitudes y creencias que impiden el desarrollo pleno del ser humano y un reordenamiento social de los roles de género, de manera que se fortalezca la equidad entre mujeres y hombres y una sociedad más democrática y justa para todos los seres humanos.

**Modelo de cambio para el PCI.** Si bien el cambio se define como la acción, proceso o resultado de transformar un estado de cosas, es necesario adoptar un modelo de cambio que permita gestionarlo. Para el Programa de Cultura Institucional se utilizará el modelo de cambio de Kurt Lewin, que consta de tres etapas: descongelar, transicionar y recongelar. Del análisis de diversas intervenciones de cambio se ha determinado como factor de éxito, el marcar claramente el inicio y terminación de cada etapa. En el siguiente cuadro se resumen las principales actividades y acciones a realizar en cada una.



La etapa de descongelamiento consiste, en resumen, en experimentar un crecimiento de la tensión dentro de la organización, inducida por la necesidad del cambio, y que se extiende a los nexos sociales. Para ello, se requiere acumular evidencia que presione hacia el cambio y que la propuesta de cambio sea planteada por las y los actores con poder.

En la etapa propiamente de cambio, es decir en la transición, se pueden identificar tres fases: inicio, sostenimiento y consolidación.

La transición debe ser iniciada por una persona o institución con fuerza, poder, influencia, prestigio y autoridad y que asuma el papel de “agente de cambio”. En la fase de inicio, el agente de cambio debe hacer sentir esta necesidad a la organización y a las personas que la integran, y contar ya con un modelo de cambio claramente definido, fijar metas y objetivos precisos y medibles, así como definir los tipos de intervención requeridos.

La fase de sostenimiento se debe llevar a cabo por un equipo que aproveche la inercia de la descongelación para introducir los cambios y que, dentro de la ebullición, mantenga el orden y avance con flexibilidad hacia el objetivo. Es en esta fase donde pueden desarrollarse las capacidades mediante un programa de



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



capacitación sistemática y con la creación de equipos con líderes elegidos por ellos mismos, que compartan la responsabilidad y promuevan las ventajas de la situación buscada.

Por último, durante la fase de consolidación se deben alcanzar algunas metas inmediatas e intermedias que aumenten la autoestima de la organización y buscar que el cambio se filtre dentro del entramado social y fortalezca las motivaciones para el cambio.

La etapa de recongelamiento busca interiorizar los cambios en toda la estructura formal hasta que la organización los reconozca; es decir, es necesario estabilizar el cambio mediante medidas normativas, culturales y de estructura organizacional, promoviendo siempre un sentido de responsabilidad entre las personas y áreas de la organización, reforzando los nuevos valores principalmente. También es el momento de evaluar los resultados del cambio, de reconsiderar la visión y de planear los próximos pasos.

En el Cuadro 1 se describen las etapas del modelo de cambio de Kurt Lewin con las fases de cambio planeado, propuestas por los modelos de desarrollo organizacional, y que incluye las principales acciones que deben llevarse a cabo en cada una de ellas.

Cuadro 1

Proceso de cambio	Cambio planeado	Acciones
Descongelamiento	Iniciación	Establecer la visión. Diagnosticar. Planear. Acciones para iniciar el cambio.
Movimiento, cambio	Instrumentación	Acciones de transición. Implantación del cambio.
Recongelamiento	Institucionalización y evaluación	Medidas normativas, estructurales y culturales Evaluación

## IMPORTANCIA DE LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Dos razones fundamentales que explican esta importancia son, en primer lugar, los datos publicados por el INEGI y que indican que la participación de hombres y mujeres en las administraciones públicas, al cierre de 2010, fue de 50.1% hombres y 49.9% mujeres, en el ámbito estatal y 70% y 30%, respectivamente, en el nivel municipal. Es decir, se trata de una desigualdad que es necesario corregir.

La otra justificación se relaciona con la razón de ser del Gobierno Municipal: proporcionar bienes y servicios públicos a la sociedad. Si los y las servidoras públicas están más conscientes de las desventajas que enfrentan las mujeres, entonces podrán tomar acciones concretas para corregir estas desigualdades y la política pública podrá mejorar su eficiencia.

En resumen, al implementarse un programa para mejorar la cultura institucional desde la perspectiva de género en la APM, todas y todos ganan. Mujeres y hombres podrán aprovechar mejor su potencial y asegurarse de que nadie sea objeto de discriminación, y que el gobierno, al planear mejor sus acciones desde una perspectiva de género, se asegurará de que la política pública responda mejor a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres. Más aún, como la categoría del género integra otros ejes de desigualdad, como la etnia, orientación sexual, edad y discapacidad, también abarca acciones para combatir estos tipos de discriminación. *Hombres y Mujeres de México, INMUJERES, 2008.*



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



Es necesario hacer hincapié en dos premisas que sustentan este documento. La primera es el reconocimiento de que el cambio en la cultura institucional desde la perspectiva de género es un proceso conformado por una serie de pasos, planeados, monitoreados y cuyo avance es medible, y que no se da de la noche a la mañana.

La segunda se vincula con que no existe una misma solución para todas las instituciones y organizaciones. Si bien este documento presenta un marco general, no significa que pueda aplicarse cuán receta en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias de la APM adaptarlo a sus propias necesidades y retos pendientes.

Por ello, y para salvaguardar el cumplimiento de este programa, su implementación es obligatoria bajo el seguimiento del Instituto Municipal de la Mujer en conjunto con el Ayuntamiento. Ambas instituciones darán seguimiento al mismo para garantizar que todas las dependencias de la APM contribuyan a desarrollar acciones orientadas a garantizar las mismas oportunidades para mujeres y hombres.

## FILOSOFÍA HUMANISTA DEL PCI

La permanencia de los cambios requiere de la implementación de nuevas estructuras institucionales y organizacionales, y sobre todo de una nueva filosofía y de redimensionar los valores organizacionales. De aquí la importancia de explicitar la filosofía con que las instituciones trabajan.

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

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





fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



aquellas mujeres que históricamente han sido excluidas del poder de tomar las decisiones más fundamentales de su vida se encuentran en la teoría de la perspectiva de género y que en este programa se han transformado en acciones para coadyuvar a que tengan acceso a poder de decisión.

En Veracruz se requiere construir espacios desde un enfoque que promueva y apoye la igualdad de género y la equidad, sin discriminaciones de ningún tipo ni de ninguna persona, a fin de visibilizar la concepción humana de la APM.

## ÉTICA DEL PCI

Para la tradición humanista, los juicios de valor y las normas éticas no son asunto de gusto o de preferencias arbitrarias, por el contrario, se trata de juicios de valor con fundamento en la naturaleza del ser humano.

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

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

## LA CULTURA INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La perspectiva de género puede aplicarse en las organizaciones de varias maneras<sup>2</sup>, por ejemplo:

En las ideologías institucionales y los objetivos generales: Las ideologías se filtran y cristalizan en las estructuras y procesos de las organizaciones y reflejan las

---

<sup>2</sup> Macdonald, M., et al., Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica, KIT Press, 2000.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



creencias y valores subyacentes y no siempre explicitados. La perspectiva de género ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad hacia las mujeres.

Si bien todas las dependencias de la Administración Pública Municipal tienen como objetivo brindar a la sociedad diferentes bienes y servicios públicos, la naturaleza de su mandato sectorial varía de una dependencia a otra, distinción que repercute en su disposición/habilidad para integrar la perspectiva de género. Por ejemplo, sectores como educación o salud pueden ver con mayor pertinencia la integración de la perspectiva de género, que los sectores económicos y financieros, que podrían tener mayor resistencia. En ambos tipos de sector, la integración de la perspectiva de género es relevante mas requiere estrategias distintas que les permitan entender el porqué hacerlo, ya que la formación y la capacitación de las y los funcionarios del sector salud es muy diferente a la de quienes conforman la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Secretaría de Economía.

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

**En las estructuras organizacionales:** Se relaciona con la manera en que se ordenan los procesos y funciones administrativas en las organizaciones y el estilo con que se ejerce la autoridad para llevar a cabo las tareas. Algunos ejemplos incluyen: organizaciones ‘planas’ versus jerárquicas, competitivas versus cooperativas, rígidas versus flexibles, con sistemas de comunicación de arriba abajo versus de horizontalidad para compartir información, etcétera.

En cuanto a los aspectos de género, será necesario analizar si las estructuras y los procesos son equitativos y si toman en cuenta las diferencias entre los sexos y realmente facilitan la igualdad de oportunidades para todas y todos.

**En los estilos gerenciales:** pueden ser ‘verticalistas’, orientados a la eficiencia, consultivos, participativos; que brindan apoyo, etc. Con respecto al género, habría que analizar si los estilos gerenciales que propician las estructuras y procesos dentro de las organizaciones permiten la expresión e integración de estilos gerenciales masculinos y femeninos o si ambos son valorados de la misma forma o enriquecen a la organización.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



**En las descripciones de los puestos:** se refiere a las tareas y responsabilidades asignadas a una posición en la escalera organizacional. En muchas de estas descripciones, las mujeres acaban en roles que extienden sus tareas domésticas en la esfera pública. Por ejemplo, volviéndose responsables de las áreas ‘suaves’ de la política social o de los programas sociales (educación, salud, pequeños proyectos de generación de ingresos), mientras que los hombres se dedican a las áreas ‘duras’ y técnicas, y a la macroeconomía.

**En los arreglos prácticos, espacio y tiempo:** se refiere a la disposición/ diseño de las oficinas; provisión/diseño de los comedores y sanitarios; facilidades a mujeres y hombres para el cuidado infantil; trabajo flexible; otorgamiento de permisos de maternidad y paternidad; a la posibilidad de viajar como parte de sus actividades, etcétera.

**La expresión del poder:** este aspecto se observa en dos vertientes, en las relaciones entre las y los servidores públicos de diferentes niveles, y en la distribución del poder de manera centralizada o compartida, y/o asignando los puestos de decisión y autoridad más a los hombres que a las mujeres dentro de la organización. Cuando el ejercicio del poder toma en cuenta e integra una perspectiva de género, es más probable que se busque el bien común y la productividad, que cuando se ejerce con ceguera al género. En este caso, es más probable que en su ejercicio se anteponga el bien personal al bien común. Por ejemplo, cuando se solicita a las y los subordinados que permanezcan en el lugar de trabajo mientras esté presente el jefe o la jefa “por si algo se ofrece”.

Quizás uno de los aspectos que más violentan a las y los trabajadores sea el hostigamiento sexual, el maltrato emocional o la falta de respeto a los horarios oficiales, etcétera.

**Imágenes y símbolos:** éstos son la expresión tangible de la cultura organizacional, con valores subyacentes que no suelen ser explicitados y analizados y que tienden a reproducir, más que a eliminar, las divisiones de género y a perpetuar los estereotipos.

El uso de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las entidades de la APM ha puesto de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y mujeres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por eso, el Programa de Cultura Institucional busca contribuir a una sociedad mexicana más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la APM y



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía.

## **LA FUNCIÓN GLOBALIZADORA DEL AYUNTAMIENTO: UNA TAREA CLAVE PARA LOGRAR LA IGUALDAD**

Las ventajas de la integración del análisis de género en el mandato de la Administración Pública Municipal en el Ayuntamiento de COATEPEC van encaminadas en dos direcciones: la primera es que la gestión de la función pública responderá mejor a las necesidades de la población, y la segunda, que puede consolidar en todas las dependencias de la Administración Pública Municipal el componente de gestión pública, acelerando los esfuerzos del gobierno del Estado para alcanzar la igualdad.

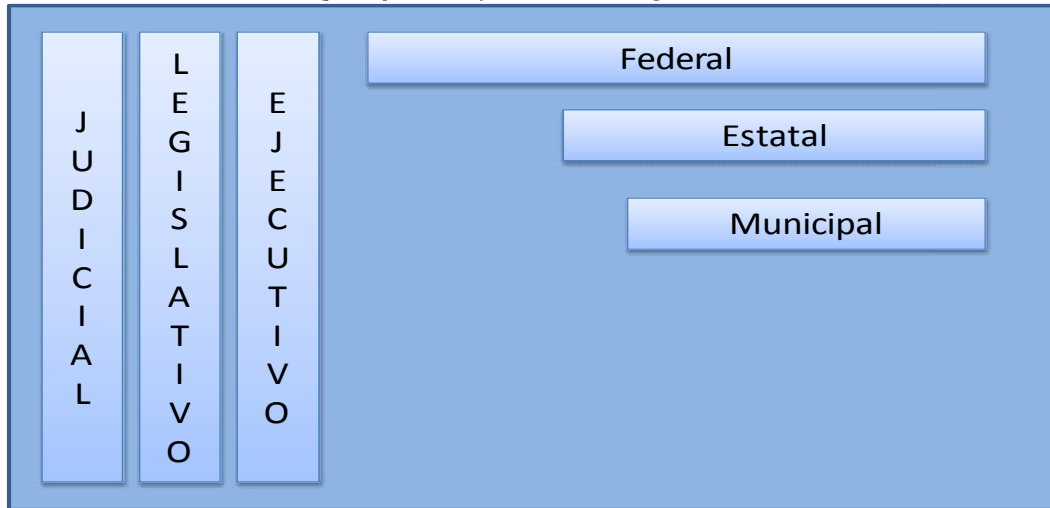
La incorporación de la perspectiva de género en las dependencias y entidades de la APM para utilizarla en el desempeño de sus funciones permitirá descubrir las desigualdades de género hacia el interior de sus estructuras y procesos, y sobre todo detectar que se encuentran incrustadas y vistas como normales en la prestación de sus servicios a la ciudadanía.

La asimilación del Programa de Cultura Institucional dará pauta a generar espacios para la creatividad del personal que, una vez sensibilizado y comprometido con la transformación de la sociedad, puede contribuir con sus ideas y trabajo a disminuir los dramáticos contrastes que se viven en el país, expresados en la desigualdad entre pobres y ricos o entre mujeres y hombres, por ejemplo.

## **EL CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN**

De acuerdo con la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD), el nivel de acción de la Política Nacional de Igualdad es federal, estatal y municipal y ocupa a los tres poderes de la Unión: ejecutivo, legislativo y judicial (véase la Figura 1).

**Figura 1. Ámbito de acción de la Política Nacional de Igualdad, según poder y orden de gobierno**



Dentro de la APM, la Política Estatal de Igualdad es de carácter transversal, está coordinada por un organismo rector -el Instituto Municipal de las Mujeres y debe ser implementada por todas las dependencias del Ayuntamiento de COATEPEC, Veracruz.

El presente programa se puede analizar de acuerdo con los siguientes niveles: en los resultados, en la política y los programas y en la organización. Los resultados dependen del desempeño de la organización y de su política y programación. Es importante mencionar, que de acuerdo con los niveles, cada dependencia funciona de manera distinta, finalmente no se trata de crear programas para la mujer, sino de revisar la organización y los programas a través de un riguroso análisis de género para lograr la igualdad.

Figura 4. Integración de la perspectiva de género en el Ayuntamiento

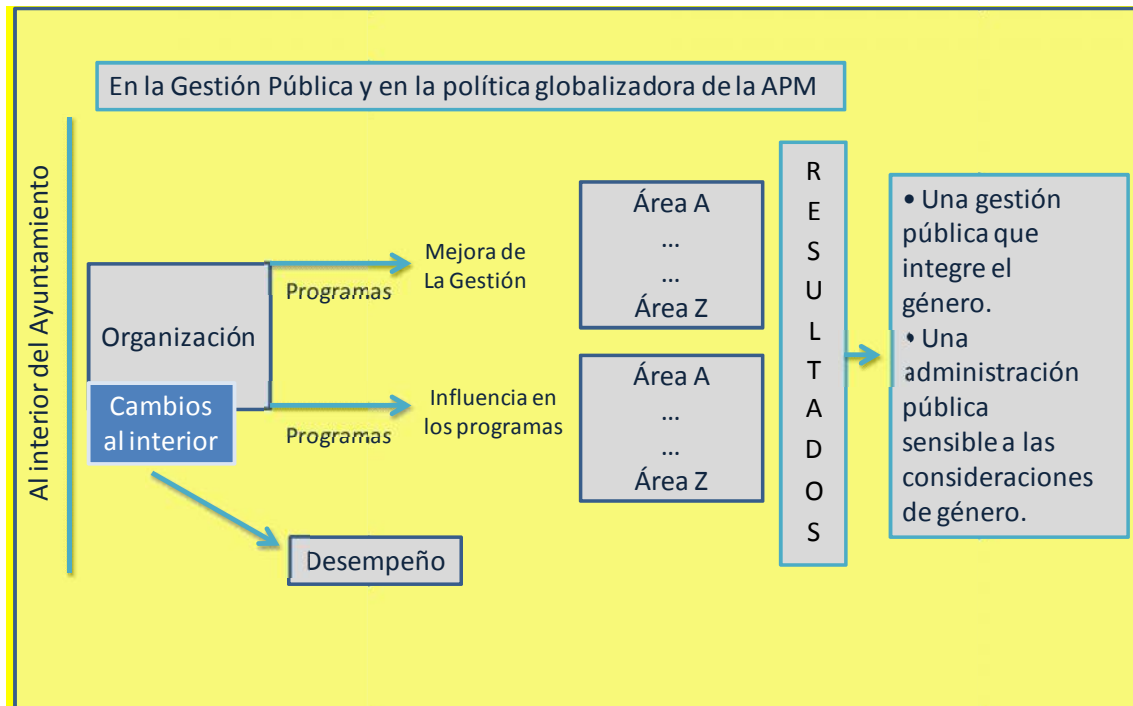
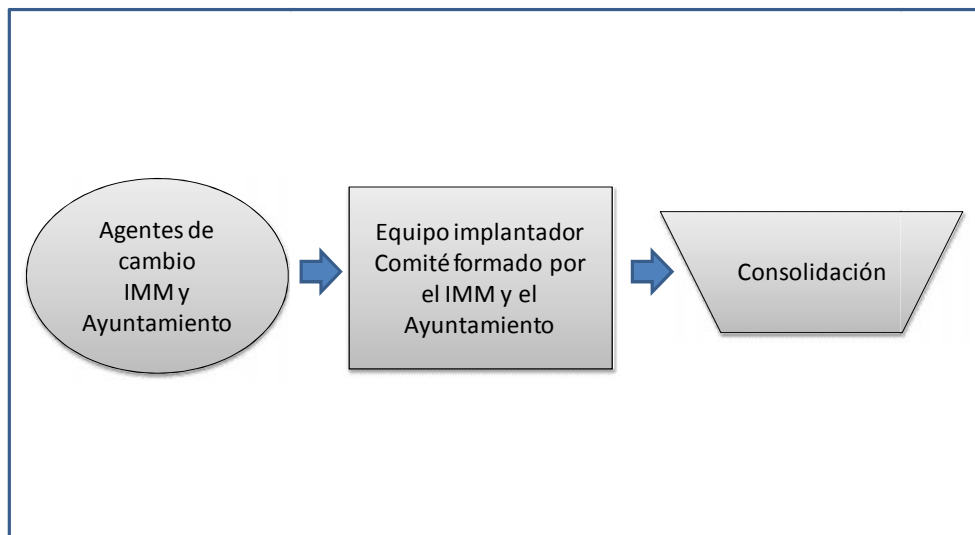


Figura 5. Roles del IMM y el Ayuntamiento en la implantación del PCI en la APM



Dada la magnitud de la dificultad y el reto que supone la integración de la perspectiva de género a nivel institucional, habrá que entender este trabajo como un proceso gradual, bien planeado, a largo plazo y monitoreado cuidadosamente.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



En este contexto, vale la pena remarcar que invertir en políticas de cultura institucional es rentable. Por ejemplo, a mediano y largo plazo permitirá obtener un mayor beneficio económico, ya que los recursos humanos dentro de las dependencias tenderán a una asignación eficiente, a la productividad y a que los criterios prevaecientes para atraer y conservar al personal más competente sean la capacidad, las competencias y los valores acordes con los de la cultura institucional, en lugar de los del compadrazgo o el sexo del servidor o la servidora pública, generando un impacto directo en la eficiencia, eficacia y reducción de costos de operación.

### **CONSIDERACIONES PARA DISEÑAR, IMPLANTAR Y MONITOREAR EL CAMBIO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO**

El Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Municipal 2012 se diseñó para medir la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos manifiestos de la cultura institucional y de género, a fin de planear y, posteriormente, implantar y monitorear los cambios que se requieren en las instituciones públicas con base en los resultados del cuestionario. Así, se identificó la necesidad de modificar las estructuras, procesos y cultura institucional para disminuir significativamente la desigualdad de género y la manera en que las dependencias y entidades públicas prestan sus servicios a la comunidad.

Tales antecedentes nos conducen a realizar una estrategia de cambio planeada, utilizando el modelo de cambio sugerido y explicado en este documento, además de algunas recomendaciones para adaptar el PCI y administrar y gestionar el cambio de cultura al interior de las dependencias de la Administración Pública Municipal.

Los cimientos que le darán sostén al Programa de Cultura Institucional son el apoyo político, claridad en el marco legal, asignación de recursos, un agente de cambio, en este caso el equipo formado por el Instituto Municipal de la Mujer y el Ayuntamiento de COATEPEC, así como un sistema de entrega de resultados.

Desde una perspectiva más amplia y tal como lo plantea el propio PCI, los roles que deberán asumir tanto el Instituto Municipal de la Mujer como el Ayuntamiento en la implantación del PCI en las distintas dependencias que lo integran son:

El proceso para que tanto el Instituto Municipal de la Mujer como el Ayuntamiento lideren la transición, debe considerar y anticipar resistencias al



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



cambio por parte de las organizaciones y de quienes las integran, presentar la visión compartida de las instituciones para alcanzar la igualdad de género en sus estructuras y procesos y generar compromisos y reforzadores del cambio.

## Resultados de la aplicación y análisis del Cuestionario de Cultura Institucional en la Administración Pública Municipal

### Características

El Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Municipal 2012 tiene como objetivo medir el alcance de las acciones propuestas por el Instituto Municipal de la Mujer, para promover e impulsar las condiciones mínimas que permitieran institucionalizar la perspectiva de género en las dependencias de la Administración Pública Municipal.

El cuestionario se aplicó durante agosto de 2012 con la participación de 10 instituciones de la APM, con una participación de 24 funcionarias, funcionarios y personal operativo, de los cuales 12 son mujeres (50.0%), 8 hombres (33.3%) y 4 que no especificaron su sexo (16.7%).

Los aspectos que midió el cuestionario son:

**Política municipal y deberes institucionales:** Alude al conocimiento del marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre mujeres y hombres.

**Clima laboral:** Indaga tanto los elementos formales de la organización (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.), como los informales (cooperación entre las y los servidores públicos, comunicación, etc.), que influyen en su desempeño.

**Selección de personal:** Se refiere a la evaluación de factores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción del personal, conforme al criterio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y acciones en favor del personal.

**Salarios y prestaciones:** Alude al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como otros derechos que pueden ser monetarios (vales de despensa) o en especie (días de vacaciones, etcétera).

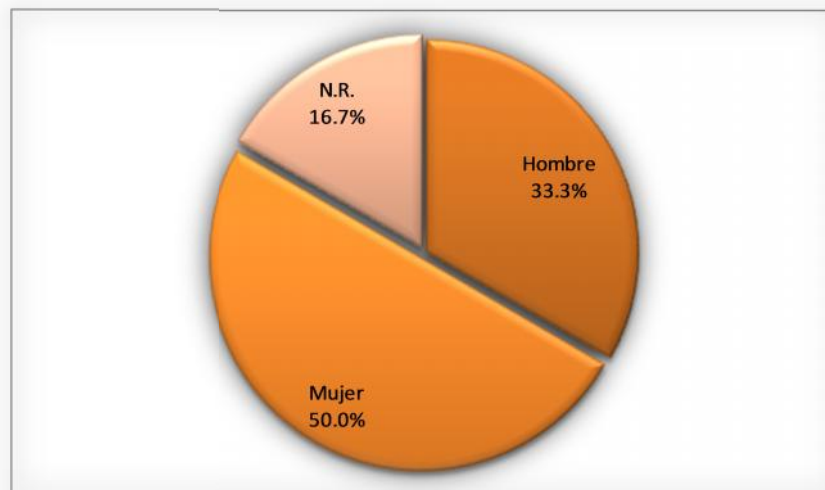


**Promoción vertical y horizontal:** Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

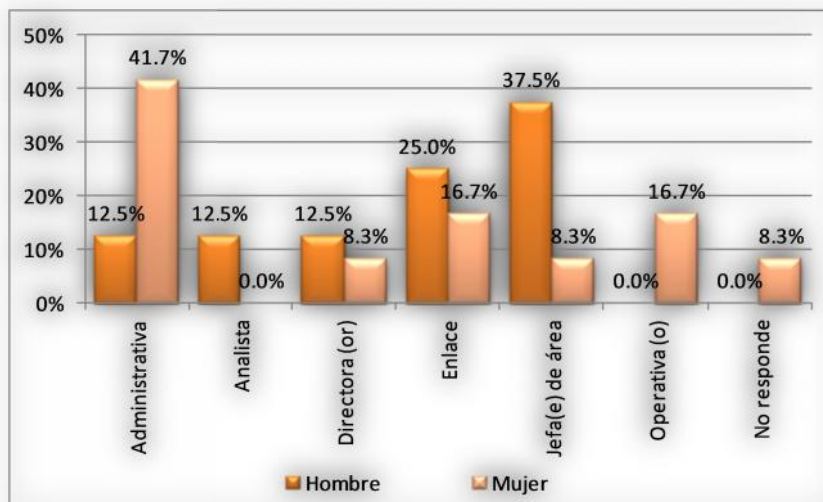
**Capacitación y formación profesional:** Evalúa las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo criterios de género y necesidades del personal, así como en los temas relacionados con el desarrollo profesional.

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

A continuación se presentan los principales hallazgos en cada uno de estos aspectos (véase Gráfica 1). Gráfica 1. Participantes del Cuestionario de Cultura Institucional con PEG, por sexo.



Gráfica 2. Porcentaje de participantes por sexo y puesto.



En la encuesta participó personal de nivel operativo, mandos medios y superiores. En la Gráfica 2 se muestran los porcentajes de participación, según sexo y puesto.

## RESULTADOS SOBRE EL PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

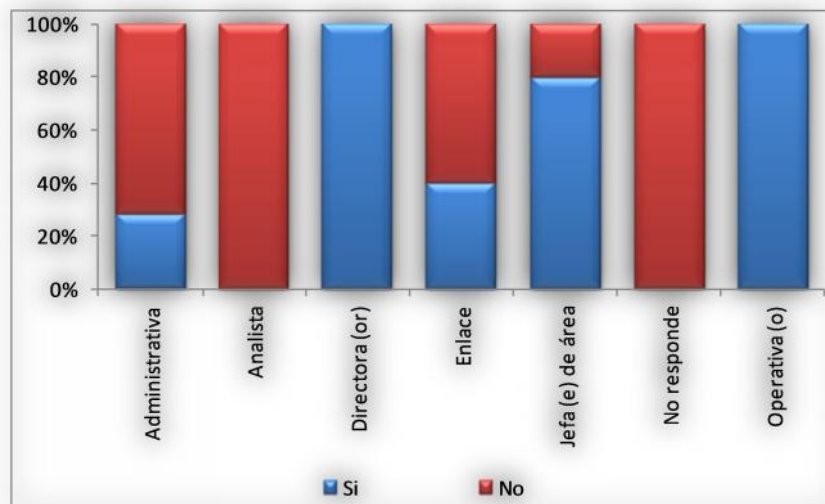
Los indicadores sociodemográficos permiten un acercamiento más preciso a las características específicas de la población encuestada. Entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Entre las áreas del municipio las que sobresalen con mayor participación son las regidurías, con el 25% de las encuestas; con menor porcentaje se ubican Contraloría Municipal, Ecología y Gestión Ambiental, IMM y la Oficialía Mayor, con 8.3% cada una.
- El área que tuvo mayor participación de mujeres fueron las Regidurías con la mitad de las encuestadas.
- El 37.5% de los encuestados declara que no tienen hijas e hijos, 29.2% declara tener un hijo y 20.8% que tienen dos hijas e hijos y 12.5% reporta tres hijas e hijos.
- De la población encuestada, 50% son jefes de familia, y de estos la mitad son mujeres.
- El 30% de la población encuestada son casados (42% de las mujeres y 13% de los hombres). La institución que cuenta con mayor población con estado civil casado o en unión libre es el IMM y las Regidurías con 20%

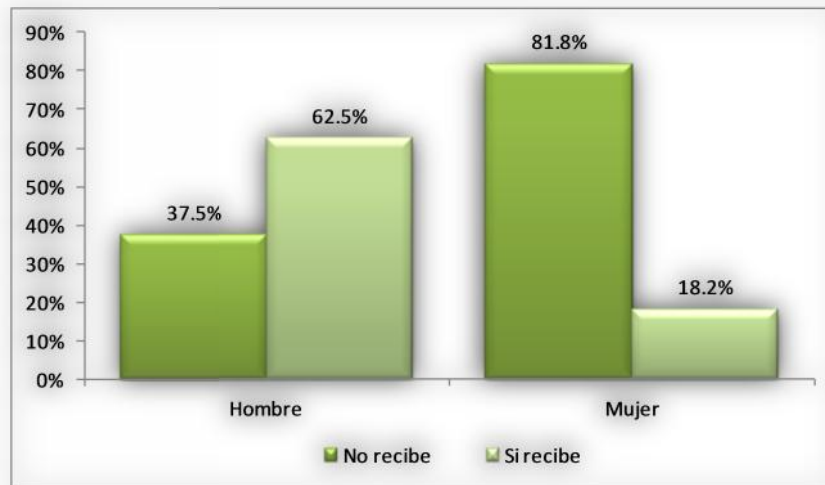
respectivamente; y con relación al estado civil de solteros(as), de nueva cuenta son las Regaduras con el 50 por ciento.

- En general, conforme aumenta el nivel jerárquico se incrementa el número de jefes o jefas de familia. Así, entre el personal que ocupa direcciones generales u puestos homólogos que declaró ser jefa o jefe de familia es de 58.3% y entre quienes tienen puestos de enlace, operativo u homólogo es de 41.7% (véase Gráfica 3).
- El 41.7% de la población encuestada (37.5% hombres, 33.3% mujeres) se encuentra en el rango de edad de 30 a 39 años; 33.3% tienen de 18 a 29 años. La dependencia con mayor población de jóvenes son las Regidurías, con 50.0% del personal con una edad de 18 años a 29 años.
- Con respecto al nivel de estudios, la encuesta señala que 8.3% de las mujeres y 50.0% de los hombres tienen licenciatura completa, 37.5% y 16.7% posgrado, respectivamente. El mayor número con Licenciatura completa, se registra en Ecología y Gestión Ambiental, y con posgrado, son las Regidurías.

**Gráfica 3. Distribución porcentual de la población por nivel jerárquico y situación de jefas y jefes de familia.**



**Gráfica 4. Capacitación y adiestramiento recibido de parte del Área del Ayuntamiento donde trabaja, por sexo.**



- El 62.5% de los hombres y 18.2% de las mujeres mencionó que actualmente recibe capacitación y adiestramiento por parte del área donde trabaja.
- En cuanto al número de puestos que han ocupado en la APM, según sexo, el 25.0% de los hombres y de las mujeres se mantienen en el mismo puesto; con respecto a la ocupación de dos a más puestos o más, el porcentaje de las mujeres es mayor para todos los casos (véase Gráfica 5).

## RESULTADOS DE LOS FACTORES DEL CUESTIONARIO DE CULTURA INSTITUCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

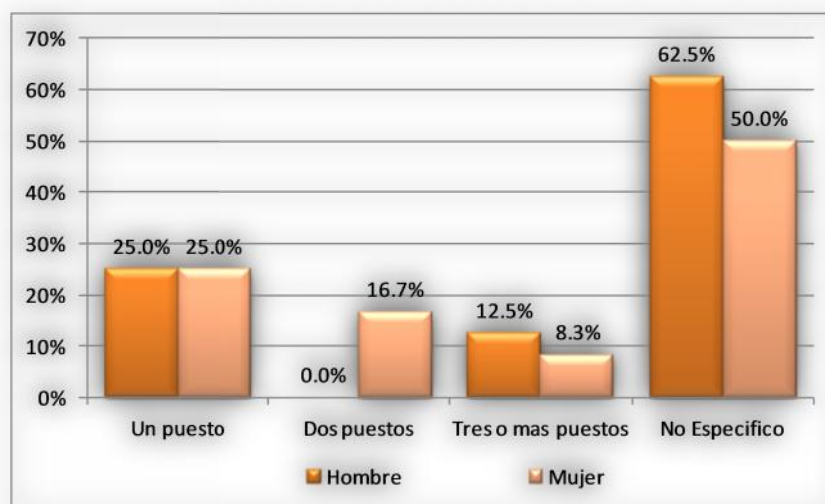
Los resultados de la encuesta se midieron con base en calificaciones para cada uno de los factores considerados y con un parámetro de 0 a 100.

El valor de la calificación para cada factor indica la percepción de la población encuestada con respecto a los temas que integran los factores, cabe mencionar que el valor de las calificaciones se obtuvo a través de los procedimientos de cálculo necesarios que permiten realizar comparaciones entre las calificaciones integradas para cada factor.

La calificación global de la Administración Pública Municipal con respecto a la cultura institucional con PEG fue de 74, y al desagregar la calificación general por sexo se obtuvo 75 por parte de los hombres y 72 de las mujeres. Las calificaciones generales nos dan una aproximación sobre la percepción de la población encuestada respecto a la situación de igualdad de mujeres y hombres al interior de las dependencias de la Administración Pública Municipal.

Sobresalen las calificaciones asignadas a los factores donde declaran que las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico, con 87. El factor de que las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario tiene la calificación más baja, lo que la convierte en un área de oportunidad para instrumentar acciones con perspectiva de género en sus procedimientos y criterios, así como sensibilizar a los y las funcionarias involucradas en ellos.

**Gráfica 5. Distribución porcentual de la población encuestada, según número de puestos ocupados y sexo.**

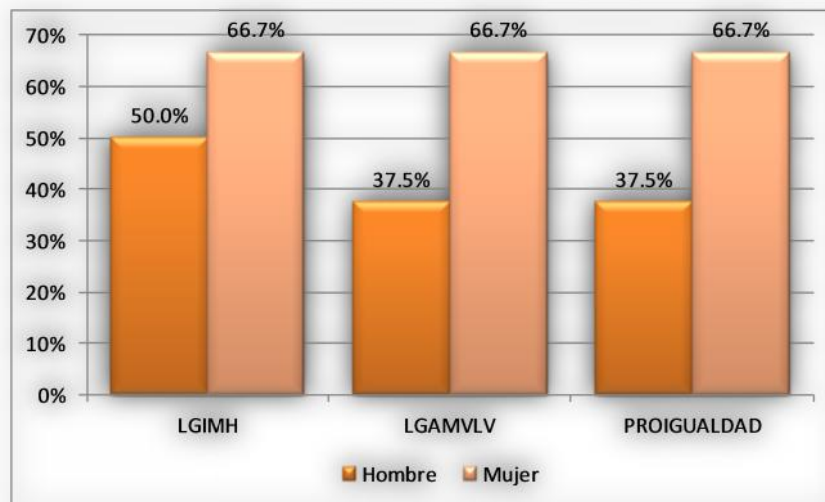


## POLÍTICA ESTATAL Y DEBERES INSTITUCIONALES

Estos indicadores aluden al marco normativo mexicano que regula la Política Estatal de Igualdad entre mujeres y hombres.

Sobre el conocimiento de la legislación en materia de igualdad de género, tales como la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, un 55.0% de la población encuestada la conoce. Sin embargo, al desagregar la información por sexo, 66.7% de las mujeres y solo 37.5% de los hombres tienen conocimiento de estos documentos (véase Gráfica 6).

**Gráfica 6. Conocimiento de la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave., Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.**



En cuanto a la capacitación con perspectiva de género, 91.7% y 62.5% de mujeres y hombres, respectivamente, mostraron interés en capacitarse en el tema. Comparando los porcentajes anteriores, se detectó un mayor interés por parte de las mujeres, con 29.2% más del porcentaje alcanzado por los hombres.

## CLIMA LABORAL

Los indicadores sobre clima laboral se refieren a los elementos formales (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) e informales (formas de relación horizontal y vertical entre las y los empleados, comunicación, etc.) de la organización que influyen en el desempeño del personal.

La Gráfica 7 muestra la calificación de la población encuestada, diferenciada por sexo, para cada una de las preguntas que integraron el factor de clima laboral, y que da cuenta de la percepción que tienen mujeres y hombres en la APM al respecto.

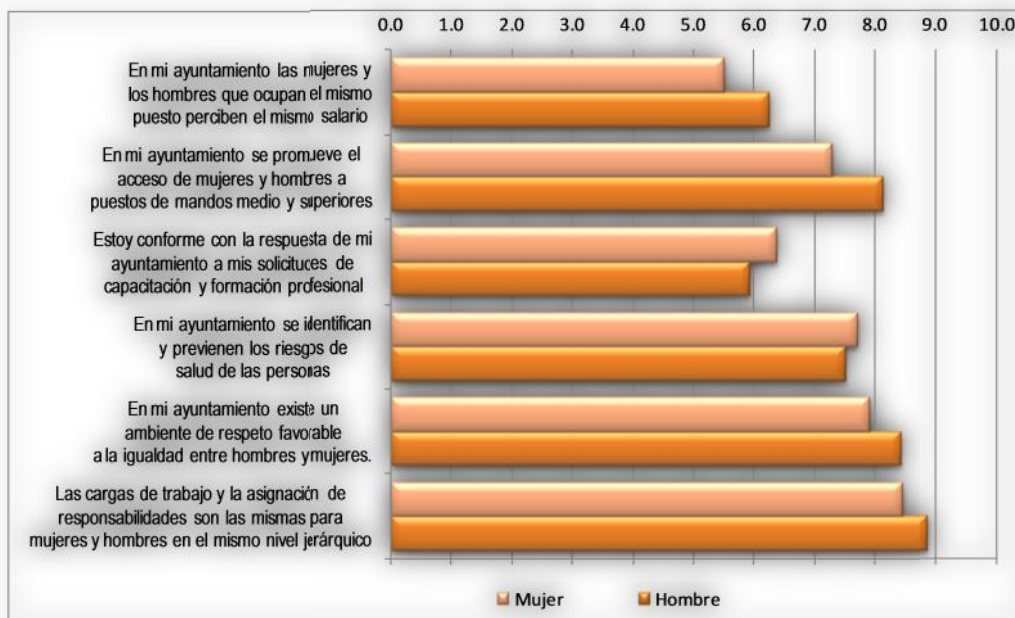
De acuerdo con la Gráfica 7, las calificaciones más bajas se encuentran en los renglones de que mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario (mujeres 55, hombres 63), respuesta que se les da a solicitudes de capacitación y formación profesional (mujeres 64, hombres 59).

Con respecto a otras respuestas proporcionadas por la población encuestada, se obtuvieron los siguientes indicadores:

Entre la población encuestada, 75.0% de los hombres y 50.0% de las mujeres manifestaron estar muy de acuerdo en que en la APM existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.

Respecto a si las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico, 33.3% y 75.0% de ellas y ellos, respectivamente, expresaron estar de muy acuerdo con esta aseveración.

**Gráfica 7. Calificación al clima laboral, por sexo.**



Alrededor de 35% de la población manifiesta estar muy de acuerdo con que se identifican y previenen los riesgos de salud de las personas que trabajan en el ayuntamiento, este mismo indicador desagregado por sexo es de 33.3% para mujeres y 37.5% para hombres.

El 75.0% está de acuerdo y muy de acuerdo en que se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medio y superiores importa el que seas mujer u hombre para logara ascender o ser promocionado (hombres y mujeres con igual proporción).

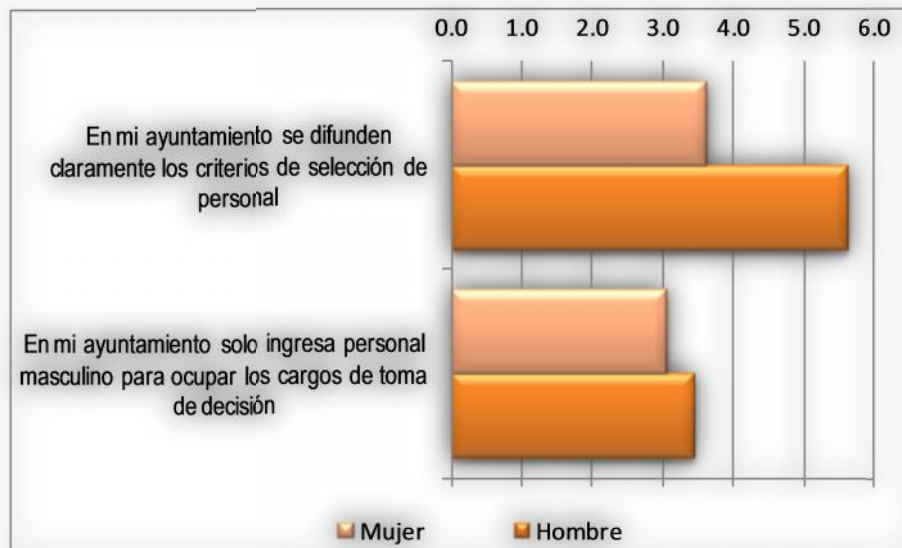
## SELECCIÓN DE PERSONAL

Este factor aborda indicadores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción del personal, conforme al criterio de igualdad de género y acciones en favor del personal.

La Gráfica 8 muestra que un área crítica es la del ingreso de personal masculino para ocupar cargos de toma de decisión; que fue calificada con 31 por parte de las mujeres y 34 de los hombres.

En el renglón de claridad en la difusión de los criterios de selección de personal, las mujeres la calificaron con 36 y los hombres con 56, lo que indica la necesidad de instrumentar acciones para contar con procedimientos, procesos y criterios de selección de personal transparentes y con igualdad de género.

**Gráfica 8. Calificación de selección de personal, por sexo.**



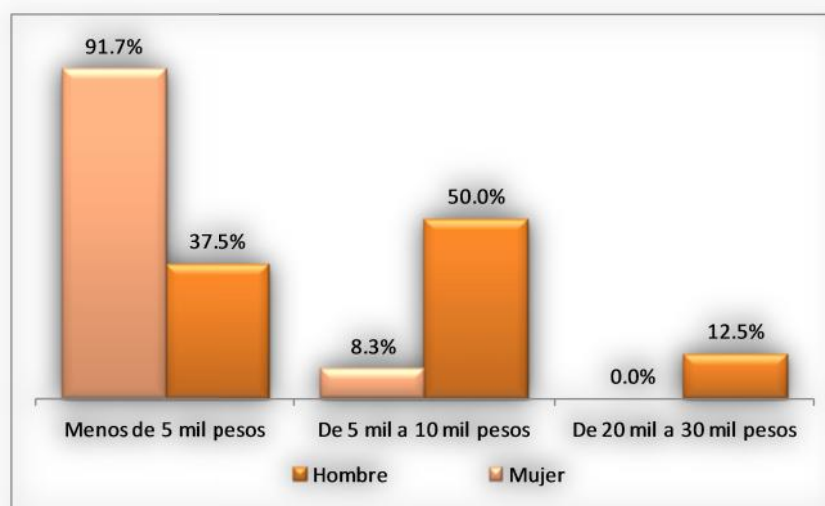
## SALARIOS Y PRESTACIONES

Renglón fundamental para alcanzar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es que las funciones y actividades desempeñadas por ambos correspondan de manera equitativa a salarios y prestaciones. En este sentido, este apartado refleja resultados sobre el nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como otros derechos que pueden ser monetarios o en especie.



Como ya se había mencionado el rubro que recibe las calificaciones más bajas es que mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario. Así se tiene que el 70.0% de los entrevistados declara ganar menos de 5 mil pesos mensuales, 37.5% de los hombres y 91.7% de las mujeres; con el 25.0% se encuentran quienes perciben de 5 a 10 mil pesos al mes, 50.0% de los hombres y 8.3% de las mujeres. Solo un 5.0% de los encuestados recibe los mejores salarios, que oscilan entre los 20 mil a 30 mil pesos, de los cuales todos fueron hombres.

**Gráfica 9. Distribución porcentual de la población encuestada, según salario y sexo.**



En lo que se refiere a las prestaciones que les otorga el ayuntamiento a los encuestados por el trabajo que realizan, se observa los hombres sobresalen sobre las mujeres, al contar en todas las prestaciones con mayores proporciones que las mujeres. Sobre todo en la prestación de seguridad social donde el 87.5% de los hombres declaran tenerla, contra el 25.0% de mujeres. Por otra parte, la prima de antigüedad es la prestación que ninguno de los encuestados reporta recibir.

**Gráfica 10. Porcentaje de la población encuestada que recibe prestaciones de Ley por sexo.**



### Capacitación y formación profesional

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

El primer hallazgo es que poco más de la tercera parte (35.0%) de las y los servidores públicos encuestados, NO se han capacitado en perspectiva de género.

Estos puntajes evidencian que el diseño y desarrollo de programas de capacitación que cubran las necesidades de las y los funcionarios de la APM y tomen en cuenta la capacitación en perspectiva de género. En este renglón, habrá que cuidar que los programas de capacitación se realicen en horarios flexible, con acceso igualitario para mujeres y hombres y que aborden tanto el desarrollo de habilidades en todas las áreas y temáticas.

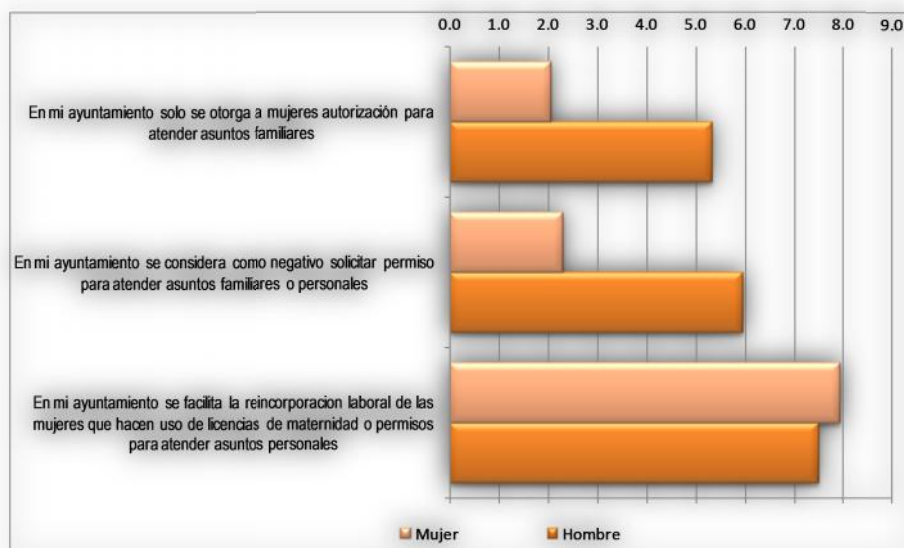
### Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional

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

De acuerdo con los resultados sobre solo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares, la Gráfica 11 señala que un puntaje de 9 y 38 de

mujeres y hombres, respectivamente, contestaron afirmativamente, lo que se interpreta como que la población que participó en la encuesta considera necesaria la existencia y acceso a dicho permiso o licencia.

**Gráfica 11. Calificación a salarios y prestaciones, por sexo.**



Los siguientes indicadores reflejan datos específicos referentes a la percepción de la población encuestada.

En general, la encuesta refleja que 40% del total (63% hombres y 25% mujeres) está muy de acuerdo y de acuerdo en que se considera como algo negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.

Respecto a la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales, el 75% de las y los encuestados considera si existen facilidades en dicha reincorporación. Por sexo, 62.5% de hombres y 83.3% de mujeres respondieron estar muy de acuerdo o de acuerdo.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN E INDICADORES

La operatividad del Programa de Cultura Institucional en la estructura de la Administración Pública Municipal se sustenta en los siguientes aspectos.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## INTERSECTORIALIDAD

El Instituto Municipal de la Mujer y Ayuntamiento de COATEPEC promoverán la transparencia, 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:

- **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.
- **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.
- **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.

## ACTORES Y FUNCIONES

**El Instituto Municipal de la Mujer** tendrá como funciones:

1. Definir, en conjunto con el Ayuntamiento, la política y la programación para mejorar la cultura institucional de las dependencias de la APM al año 2012, de acuerdo con lo establecido en el PVD 2011-2016.
2. Aprobar, dar seguimiento y validar anualmente el Programa de Trabajo en cumplimiento al PCI de cada institución.

**El Ayuntamiento** tendrá como función:

1. Definir, en conjunto con el Instituto Municipal de la Mujer, la política y los objetivos a alcanzar para mejorar la cultura institucional de las dependencias de



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



la APM al año 2012, según lo establecido en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016.

### **Dependencias de la Administración Pública Municipal**

Las dependencias 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.

### **Operación del programa**

1. El Ayuntamiento y el Instituto Municipal de la Mujer darán a conocer anualmente los lineamientos y acciones vinculadas con el Programa.
2. La o el titular de cada institución designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.
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.
5. La o el titular de la dependencia informará periódicamente al Instituto Municipal de la Mujer y al Ayuntamiento, los avances y resultados de las acciones comprometidas.

### **Estructura programática**

El PCI consta de los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción que, en su conjunto, integran el instrumento guía de las dependencias y entidades públicas para el establecimiento de acciones institucionales en la materia.

#### **1. Política Estatal y deberes institucionales**

##### **Objetivo 1.**



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Municipal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.

### **Estrategia 1.1**

Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias de la Administración Pública Municipal, particularmente en aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.

#### **Líneas de acción**

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 institución.

1.1.2 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 a las instituciones e impulsar medidas que coadyuven a lograr la igualdad de género y de trato.

### **Estrategia 1.2**

Implantar el Programa de Cultura Institucional en las dependencias de la Administración Pública Municipal.

#### **Líneas de acción**

1.2.1 Diseñar, instrumentar, coordinar y dar seguimiento al Plan de Acción, que propicie cambios en la cultura institucional de las dependencias de la Administración Pública Municipal.

1.2.2 Establecer estrategias tendientes a transversalizar la igualdad de género en las distintas áreas de la institución, con el propósito de modificar la cultura institucional al interior de las dependencias y entidades paulatinamente.

### **Estrategia 1.3**

Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implantación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la cultura institucional.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## Líneas de acción

1.3.1 Medir el grado de avance de las acciones para conocer el logro de objetivos y desempeño de cada dependencia.

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.

## 2. Clima laboral

### Objetivo 2.

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

### Estrategia 2.1

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.

### Líneas de acción

2.1.1 Contar con programas integrales encaminados al mejoramiento del clima laboral en cada una de las dependencias de la Administración Pública Municipal.

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

Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.

### Líneas de acción

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.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



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**

Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.

#### **Líneas de acción**

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.

### **3. Comunicación incluyente**

#### **Objetivo 3.**

Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Municipal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.

#### **Estrategia 3.1**

Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género en la comunicación organizacional y la comunicación social.

#### **Líneas de acción**

3.1.1 Difundir el Programa de Cultura Institucional al interior de cada dependencia.

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**





fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminación.

Líneas de acción

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 dependencia.

### **Estrategia 3.3**

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 las dependencias.

Líneas de acción

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.

## **4. Selección de personal**

Objetivo 4.

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

### **Estrategia 4.1**

Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

Líneas de acción

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.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



4.1.2 Promover el uso de acciones afirmativas en los procesos de selección de personal.

#### **Estrategia 4.2**

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.

#### **Líneas de acción**

4.2.1 Establecer lineamientos y criterios de igualdad en la organización de procesos y funciones administrativas en las organizaciones para generar correspondencia entre las denominaciones puesto y persona.

#### **Estrategia 4.3**

Lograr una selección de personal equitativa a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.

#### **Líneas de acción**

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**

Lograr una selección de personal equitativa a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.

#### **Líneas de acción**

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.

4.4.2 Incluir en los lineamientos de descripción y perfil de puestos un criterio asociado a la no discriminación de género.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## **Estrategia 4.5**

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 Administración Pública Municipal, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades.

### **Líneas de acción**

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.

4.5.2 Crear espacios que ayuden a la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos, como guarderías infantiles.

## **Estrategia 4.6**

Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad de género.

### **Líneas de acción**

4.6.1 Publicar convocatorias de selección de personal que contengan símbolos e imágenes no discriminatorios.

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.

## **5. Salarios y prestaciones**

### **Objetivo 5.**

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

### **Estrategia 5.1**

Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad.

### **Líneas de acción**



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



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

Establecer salarios y prestaciones equitativos a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

#### Líneas de acción

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

Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean reforzados por medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.

#### Líneas de acción

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

Asignar salarios y prestaciones acordes a descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación alguna.

#### Líneas de acción

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**

Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean coherentes con el uso no discriminatorio de arreglos prácticos, espacio y tiempo.

#### Líneas de acción

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**

Eliminar criterios subjetivos en el otorgamiento de salarios y prestaciones.

#### Líneas de acción

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**

Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la Administración Pública Municipal.

#### Líneas de acción

5.7.1 Realizar un diagnóstico sobre la brecha salarial entre mujeres y hombres dentro de cada institución.

5.7.2 Implementar acciones afirmativas para cerrar la brecha salarial, dar seguimiento y evaluar los cambios observados.

### **Estrategia 5.8**

Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## Líneas de acción

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.

## 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 Administración Pública Municipal.

### Estrategia 6.1

Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa a través del establecimiento de un sistema de valores organizacionales equitativos y no discriminatorios.

## Líneas de acción

6.1.1 Implementar acciones afirmativas para tener paridad en todos los niveles de la Administración Pública Municipal.

### Estrategia 6.2

Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal equitativa dentro de la Administración Pública Municipal.

## Líneas de acción

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

Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.

## Líneas de acción



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



6.3.1 Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Municipal 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 Administración Pública Municipal.

#### **Estrategia 6.4**

Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.

Líneas de acción

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 Administración Pública Municipal, 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**

Promover la movilidad vertical y horizontal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo, que permitan la conciliación de actividades y el trabajo equitativo.

Líneas de acción

6.5.1 Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que todas las personas dentro de la Administración Pública Municipal cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.

#### **Estrategia 6.6**

Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.

Líneas de acción

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.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



## Estrategia 6.7

Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad y la no discriminación.

### Líneas de acción

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.

## Estrategia 6.8

Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.

### Líneas de acción

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.

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.

## 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

Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.

### Líneas de acción





fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



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**

Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.

Líneas de acción

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.

## **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 Administración Pública Municipal.

### **Estrategia 8.1**

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.

Líneas de acción

8.1.1 Desarrollar políticas institucionales que procuren la corresponsabilidad entre las instituciones de la Administración Pública Municipal y las servidoras y servidores públicos, en la distribución equitativa de las cargas laborales, familiares y personales.



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



8.1.2 Incorporar en la normatividad interna de dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, los mecanismos necesarios para la aplicación de disposiciones orientadas a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral, familiar y personal.

### **Estrategia 8.2**

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.

#### Líneas de acción

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.

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 públicas compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

### **Estrategia 8.3**

Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.

#### Líneas de acción

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, 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**

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.

### Líneas de acción

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.

## **9. Hostigamiento y acoso sexual**

### Objetivo 9.

Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Municipal.

### **Estrategia 9.1**

Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la Administración Pública Municipal.

### Líneas de acción

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**



fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables y equitativas que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la Administración Pública Municipal.

#### Líneas de acción

9.2.1 Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las dependencias de la Administración Pública Municipal.

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

Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual.

#### Líneas de acción

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.

Indicadores para la Administración Pública Municipal				
Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
<b>Objetivo 1</b> Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la APM hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.	Porcentaje de dependencias y entidades de la APM que han adoptado el Programa de Cultura Institucional	$\frac{\text{DEPCI}}{\text{TDE}} \times 100$  DEPCI: Número de dependencias y entidades de la APM que han implantado el programa de Cultura Institucional	50%	Informes y reportes de cumplimiento del Programa de Cultura Institucional

		TDE: Total de dependencias y entidades de la APM		
<b>Objetivo 2</b> Lograr un clima laboral que permita a la APM tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.	Personal que percibe que el clima laboral promueve la igualdad entre mujeres y hombres	$\frac{PCLI}{TP} \times 100$  PCLI: Personal que opina que el clima laboral promueve la igualdad entre mujeres y hombres. TP: Total de personal	70	Encuestas o diagnósticos de clima laboral
<b>Objetivo 3</b> Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APM, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.	Porcentaje de dependencias y entidades de la APM con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad de oportunidades	$\frac{ICPEG}{TI} \times 100$  ICPEG: Número de dependencias y entidades de la APM con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres TI: Total de dependencias y entidades de la APM	80%	Registro de campañas de comunicación

#### Indicadores para la Administración Pública Municipal

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
<b>Objetivo 4</b> Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.	Porcentaje de mujeres en la plantilla de personal en cargos directivos	$\left(\frac{M}{CD}\right) \times 100 \geq 25\%$  M: Mujeres en cargos directivos CD: Total de cargos directivos de la organización	20%	Plantilla de personal

	Porcentaje de contratación o ingreso de mujeres a la plantilla de personal, mayor o igual al porcentaje de participación de mujeres en las convocatorias, en el último año*	$MC/Vx100 \geq MV/PVx100$  MC: Mujeres contratadas o que ingresaron a la plantilla de personal V: Vacantes ocupadas MV: Mujeres que participaron en las convocatorias PV: Personas que participaron en las convocatorias	40% de vacantes ocupadas por mujeres	Registros sobre convocatorias y contrataciones
<b>Objetivo 5</b> 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.	Diferencia de los promedios salariales de mujeres y de hombres en trabajos de igual valor, igual o tendiente a cero*	SMn: Sumatoria de los salarios de las mujeres en el cargo n SHn: Sumatoria de los salarios de los hombres en el cargo n Mn: Mujeres en el cargo n Mh: Hombres en el cargo n	Tendiente o igual a cero	Tabulador de sueldos
	Diferencia entre los porcentajes de mujeres y de hombres en la plantilla de personal que cuentan con prestaciones (sin contar prestaciones por maternidad) igual o tendiente a cero*	MP: Mujeres que cuentan con prestaciones M: Mujeres en la plantilla de personal HP: Hombres que cuentan con prestaciones H: Hombres en la plantilla de personal	100% de mujeres en plantilla de personal con prestaciones	Plantillas de personal y prestaciones
<b>Indicadores para la Administración Pública Municipal</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Medio de Verificación</b>
<b>Objetivo 6</b> Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el	Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica (vertical) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo) igual o	TJM: Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de mujeres CJM: Mujeres que cambiaron de posición jerárquica	≤10	Registros de recursos humanos

desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APM.	tendiente a cero*	TJH: Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de los hombres CJH: Hombres que cambiaron de posición jerárquica		
	Diferencia entre los promedios de movilidad funcional (horizontal) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo) igual o tendiente a cero*	TFM: Sumatoria de los meses para la movilidad funcional de mujeres CFM: Mujeres que cambiaron de posición funcional TFH: Sumatoria de los meses para la movilidad funcional de hombres CFH: Hombres que cambiaron de posición funcional	≤10	Registros de recursos humanos
<b>Objetivo 7</b> 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.	Diferencia de los promedios de actividades de formación tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor*	FMn: Sumatoria de las actividades de formación tomadas por mujeres en el cargo n Mn: Mujeres en el cargo n FHn Sumatoria de las actividades de formación tomadas por hombres en el cargo n Hn: Hombres en el cargo n	Tendiente o igual a cero	Registros de recursos humanos
	Programas o actividades de capacitación y sensibilización en género mayor o igual a *	CSG≥3 CSG: Programas o actividades de capacitación y sensibilización en género	3 programas o actividades de impacto por año.	Registros de recursos humanos

Indicadores para la Administración Pública Municipal				
Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
<b>Objetivo 8</b> Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APM.	Porcentaje de instituciones comprometidas con la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	IC: Número de dependencias y entidades de la APM que realizan acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional TI: total de dependencias y entidades de la APM	30%	Acuerdos e informes administrativos
	Diferencia entre los porcentajes de mujeres y de hombres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización igual o tendiente a cero	CRM: Mujeres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización. M: Mujeres en la plantilla de personal CRH: Hombres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización H: Hombres en la plantilla de personal	Participación de mujeres y hombres 75%	Listas de asistencia y registros administrativos





fodeimm  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer



**Indicadores para la Administración Pública Municipal**

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
<b>Objetivo 9</b> Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APM.	Instancias para atender quejas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación	IHS: Dependencias y entidades de la APM que cuenten con mecanismos para atender quejas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación TIHS: Total de dependencias y entidades de la APM	10%	Acuerdo de creación del mecanismo
	Mecanismos de denuncia seguros y confiables, de casos de violencia laboral	CR: Número de casos de violencia laboral resueltos CD: Número de casos de violencia laboral denunciados	90%	Registro de casos



## FODEIMM 2012 “Construyendo política públicas en el gobierno municipal de Coatepec, Veracruz”

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCIÓN	ACCION ESPECIFICA	META	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
<b>Factor I. Política Nacional y Deberes Institucionales</b>						
Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Municipal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.	1.1.- Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, particularmente en aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía	1.1.2.- Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de conducta institucional, favoreciendo la igualdad, justicia y no discriminación.	Se llevarán a acabo reuniones para dar a conocer los productos del FODEIMM 2012	Incorporación de la Perspectiva de Género en la administración pública municipal a nivel interno y externo		<b>Resultado 1 Obtenido Se dio a conocer la implementación de la PEG en la Administración Municipal</b> Se dió a conocer el Codigo de conducta y se aplicó una evaluación.
<b>Factor II. Clima Laboral</b>						
Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Municipal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.	2.1.- 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.	2.1.2.- 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.	Aplicación anual de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Municipal	Generar un Clima Laboral incluyente, de confianza y de respeto	Porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas en un Programa de Cultura Institucional que incorpore la perspectiva de género	<b>Resultado 1 Obtenido</b> estar pendientes para asistir en proximas fechas al TALLER DE PREPARACIÓN PARA APLICAR LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Factor III. Comunicacion Inclusiva						
Lograr una comunicaci3n incluyente al interior y exterior de la Administraci3n P3blica Municipal, que promueva la igualdad de g3nero y la no discriminaci3n.	3.2.- Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminaci3n.	3.2.1.- Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un c3digo de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminaci3n al interior de cada dependencia y/o entidad.	Se llevar3n a acabo platicas para dar a conocer el PCI de la Adminsitracion Municipal	El conocimiento de la mayor3a del personal del PCI		<b>Resultado 1 Obtenido</b> Se di3 a conocer el Codigo de conducta y se aplic3 una evaluaci3n.
Factor IV. Seleccion de Personal						
Lograr una selecci3n de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminaci3n de ning3n tipo.	4.1.- Lograr una selecci3n de personal no discriminatoria a trav3s de la aplicaci3n de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de g3nero.	4.1.1.- Aplicar el sistema de selecci3n de personal basado en la evaluaci3n de curr3culos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, as3 como eliminar en todo nivel o cargo cualquier criterio de selecci3n que considere el sexo de la persona o cualquier otro discriminante.	Se le dar3 mayor difusi3n al programa de capacitaci3n, a fin de dar a conocer los cursos que se impartir3n durante el a3o, los cuales le dan valor al curriculum del personal para incrementar su probabilidad de ascenso escalafonario en condiciones de transparencia y equidad.	Eficiencia en el Proceso de Selecci3n de Personal	- No. de Personas ascendidas por proceso escalafonario	Derivado de la Detecci3n de Necesidades de Capacitaci3n hacer conciencia de lo importante que es su capacitaci3n para obtener mayor puntaje.
Factor V. Salarios y prestaciones						

Contar con una Administración Pública Municipal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres	5.5.- Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean coherentes con 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.	Aplicación continua de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud. (Vigentes)	Que las prestaciones se otorguen en igualdad, en base documentos oficiales (Patria Potestad)	- Numero de solicitud por prestaciones por sexo.	<b>Resultado 1 Obtenido</b> El área de Recursos Humanos tiene instrucción directa, no se cuenta con ningún padre (masculino) con patria potestad.
---	--	---	---	--	--	--

**Factor VI. Promoción vertical y horizontal**

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 Municipal.	6.8.- Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.	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.	Se llevarán a cabo pláticas para dar a conocer el código de conducta de la Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública, donde se considere el principio de igualdad entre mujeres y hombres.	Mayor número de porcentaje del Personal que tenga conocimiento del código de conducta de la Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública, donde se considere el principio de igualdad entre mujeres y hombres.	- Porcentaje de personal que conoce el código de conducta que incluye el principio de igualdad entre mujeres y hombres.	<b>Resultado 1 Obtenido</b> Se dió a conocer el Código de conducta y se aplicó una evaluación.
--	--	---	---	--	---	---

**Factor VII.- Capacitación y formación profesional**

<p>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.</p>	<p>7.2.- Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.</p>	<p>7.2.2.- Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.</p>	<p>Se continuará impartiendo el programa de cursos de principios y valores, orientado a la transformación cultural de las organizaciones. Utilizando una metodología de mesa redonda y el contenido se organiza en cuatro módulos denominados: carácter (auto-dominio), visión (propósito), coraje (iniciativa) y liderazgo (influencia). Para impartir los grupos, se organizó primero un grupo integrado por Directores y Subdirectores de área, moderados por el Presidente Municipal, quien previamente se formó como experto en dicho metodología. Así mismo los integrantes de éste primer grupo recibieron entrenamiento para replicar la metodología formando nuevas mesas redondas integradas por el personal a cargo de cada uno. El objetivo consiste en profundizar de manera sistemática, en la afirmación de valores universales que le impriman un carácter moral, en un sentido laico, a la conducta y forma de vida de las personas que son parte de la organización, fomentando la integración armónica del personal sin hacer distinción de niveles jerárquicos, sexo o características socioeconómicas.</p>	<p>Capacitación disponible a todo el personal acorde a sus necesidades dentro de su ámbito laboral en materia de igualdad de género</p>	<p>En la última reunión en el auditorio para presentar el siguiente módulo del curso, algunos servidores públicos expresaron públicamente los avances en su vida personal y laboral, gracias a la reflexión de los temas del curso.</p>	
<p><b>Factor VIII. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional</b></p>						

<p>Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública municipal.</p>	<p>8.3.- Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.</p>	<p>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.</p>	<p>1. Se realizan sistemáticamente reuniones semanales de staff entre el Presidente Municipal y los Directores de Área, en las cuales se tratan temas relativos al Control interno Institucional, y a la problemática operativa que involucre a dos o más áreas. Tales reuniones son reforzadas con reuniones de retroalimentación entre el Presidente Municipal y el personal operativo de base y confianza orientadas a favorecer la manifestación de ideas para mejorar los procesos de trabajo y el clima organizacional.</p> <p>2. Se habilitó un mecanismo de captación de quejas, sugerencias y denuncias, mediante un buzón que tiene seguimiento directo por el Presidente Municipal.</p> <p>3. Se imparte un programa de cursos de principios y valores, orientado a la transformación cultural de las organizaciones.</p> <p>Utilizando una metodología de mesa redonda y el contenido se organiza en cuatro módulos denominados: carácter (auto-dominio), visión (propósito), coraje (iniciativa) y liderazgo (influencia). Para impartir los grupos, se organizó primero un grupo integrado por Directores y Subdirectores de área, moderados por el Presidente Municipal quien previamente se formó como experto en dicho metodología. Así mismo los integrantes de éste primer grupo recibieron entrenamiento para</p>	<p>1. Respeto al horario de trabajo establecido.</p> <p>2. Disminuir la cantidad de quejas.</p> <p>3. Capacitar a todo el personal a fin de concientizar y mantener un equilibrio entre la vida laboral, familiar personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública municipal</p>	<p>- Porcentaje de personas que laborar mas del horario establecido de trabajo</p> <p>'- Porcentaje de disminución de quejas recibidas con el mes anterior</p> <p>Porcentaje de personal capacitado</p>	<p>1.El Presidente municipal instruyo a los Mandos Medios en una de las reuniones que al personal que esté capacitandose fuera de las intalaciones de la oficina, no los obligen a registrar su horario de entrada o salida según sea el horario del curso, para que sea aprovechado el tiempo de traslado con sus familias.</p> <p>2.El buzón de quejas dirigido al Presidente Municipal, en el transcurso de este año solo han habido 2 quejas.</p> <p>3. El 80% del personal de la institución sigue capacitandose en el curso de Valores.</p>
<p><b>Factor IX. Hostigamiento y acoso sexual</b></p>						

<p>Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Municipal.</p>	<p>9.3.- Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual.</p>	<p>9.3.3.- Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas estratégicas la definición del hostigamiento y acoso sexual.</p>	<p>Se llevará a cabo una campaña de concientización al personal sobre las causas, consecuencias y mecanismos de denuncia relacionadas con el hostigamiento y acoso sexual, para lo cual se solicitará el asesoramiento institucional que corresponda. (Platicas, difusión)</p>	<p>Informar a todo el personal sobre la campaña de concientización</p>	<p>- Porcentaje de personas informadas con respecto a la población objetivo.</p>	<p>Estamos en la primera etapa, fue solicitado al área jurídica asesoramiento para preparar la campaña de concientización.</p>
---	--	---	--	--	--	--