



# Programa de Cultura Institucional Municipio de Los Cabos

**Mtra. Magdalena García Hernández.**



“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”.

## **INDICE**

Introducción

I. Marco Normativo

II. Marco Conceptual

A. Conceptos básicos.

III. Contexto Municipal

A. La incorporación de la perspectiva de género en la administración municipal

B. Acercamiento a un diagnóstico

a) Indicadores básicos

b) Resultados del Cuestionario de Cultura Institucional

c) Opinión de las y los servidores públicos

d) Algunas conclusiones relativas al diagnóstico.

IV. Objetivos, estrategias, líneas de acción y algunas orientaciones

1. Política nacional y deberes institucionales.

2. Clima laboral.

3. Comunicación incluyente.

4. Selección de personal.

5. Salarios y prestaciones.

6. Promoción vertical y horizontal.

7. Capacitación y formación profesional.

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

9. Hostigamiento y acoso sexual

Anexos:

- Glosario
- Formato de Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional

## *Introducción*

El Programa de Cultura Institucional (PCI) representa una de las estrategias más importantes que el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), ha implementado en el ámbito de la administración, para “transformar las instituciones públicas mexicanas en espacios laborales con rostro humano, más justos e igualitarios, que redunden en una mayor productividad, eficacia y eficiencia entre las y los servidores públicos, coadyuvando a disminuir la desigualdad aún persistente entre mujeres y hombres”.

La creación del Instituto Municipal de las Mujeres (IMM) en el Municipio de Los Cabos en el año 2009 representó un avance de gran importancia en el proceso de la institucionalización de la perspectiva de género.

El IMM en los últimos años ha realizado una importante labor en materia de género, a través de procesos de capacitación en diversos temas dirigidos tanto a servidoras y servidores públicos como a la población en general; ha promovido la prevención y atención a la violencia de género, además de otras acciones que ubican al Municipio de Los Cabos en una posición activa hacia el reto de lograr la igualdad entre mujeres y hombres.

La elaboración del Programa de Cultura Institucional, en el marco del proyecto FODEIMM 2012, es un acierto más del IMM, y una estrategia fundamental para la incorporación de la perspectiva de género en la Administración Pública Municipal.

El presente Programa Institucional, se realizó en concordancia con las directrices que señala el INMUJERES y que atienden el marco legal de la Administración Pública y las leyes vigentes nacionales e internacionales de protección a los derechos humanos de las mujeres.

Para el diagnóstico de cultura institucional en materia de género de la administración pública del Municipio de Los Cabos, se realizó un análisis de indicadores, aplicación de cuestionarios y entrevistas a servidoras y servidores públicos, considerando los nueve ejes estratégicos recomendados por INMUJERES.

El Programa de Cultura Institucional plantea nueve objetivos estratégicos:

1. 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.
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;
3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Municipal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación;
4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo;
5. Contar con una Administración Pública 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;
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;
7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos;
8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Municipal;
9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Municipal.

El documento, además de los objetivos, integra las estrategias y acciones fundamentales recomendadas en cada eje para dar respuesta a las necesidades del diagnóstico; así como algunas orientaciones para su ejecución.

# ***I. Marco Normativo***

## ***I. Marco Normativo***

En el ámbito internacional, desde 1995, en la IV Conferencia Internacional de Mujeres, Plataforma de Acción de Beijing, China; México se compromete a incorporar la perspectiva de género en los planes, programas y proyectos de los tres niveles de gobierno.

Una estrategia fundamental para dar cumplimiento a dicho compromiso lo constituye la creación del Programa de Cultura Institucional (PCI).

La implementación del PCI en el gobierno municipal se sustenta en el siguiente marco normativo:

### *Instrumentos y Convenciones Internacionales*

- ✚ 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.

### *Marco normativo nacional*

- ✚ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ✚ Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, 2001.
- ✚ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006.
- ✚ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007, y sus reformas y modificaciones.
- ✚ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976), con sus reformas y modificaciones.
- ✚ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (2002), con sus reformas y modificaciones.
- ✚ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003).

- ✚ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.
- ✚ Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012
- ✚ Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres (2002), con sus modificaciones
- ✚ Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2007)

En la Plataforma Electoral Federal y Programa de Gobierno 2012-2018, del gobierno en transición, se plantea el desarrollo de una política integral de atención a la mujer, señala: “La desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres afecta a toda la sociedad. Esa brecha impide el desarrollo pleno de México. La condición de género no hace por sí misma vulnerables a las mujeres, pero ellas enfrentan una situación generalizada de desventaja derivada de una cultura de discriminación, subordinación y exclusión histórica de los beneficios del desarrollo económico, político y social, que las afecta especialmente...La igualdad sustantiva entre mujeres y hombres es uno de los propósitos centrales para lograr una sociedad equitativa, justa y libre de discriminación...Se desarrollará una política integral de atención a la mujer. Tenemos que hacer de la perspectiva y enfoque de género una constante de todos los programas gubernamentales para lograr la incorporación de las mujeres al desarrollo, incluyendo una reforma laboral que asegure mayor igualdad: políticas públicas para el cuidado infantil seguro, para la prevención y erradicación de la violencia, y para lograr las escuelas de tiempo completo y otras facilidades para las madres trabajadoras.”

#### *Normatividad Estatal*

- ✚ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California Sur.
- ✚ Plan Estatal de Desarrollo 2011-2015.
- ✚ Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Baja California Sur.
- ✚ Ley Estatal para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el Estado de Baja California Sur.

- ✚ Ley de Acceso de las Mujeres a una vida libre de violencia para el Estado de Baja California Sur (LAMVLVBCS).
- ✚ Ley de Desarrollo Institucional del Estado de Baja California Sur.
- ✚ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California Sur.
- ✚ Ley del Instituto Sudcaliforniano de la Mujer.
- ✚ Ley de los Derechos de las niñas y niños del Estado de Baja California Sur.
- ✚ Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur.

#### *Leyes, Reglamentos y Programas Municipales*

- ✚ Plan de Desarrollo Municipal 2011-2015.
- ✚ Ley Orgánica del Gobierno Municipal.
- ✚ Bando de Policía y Buen Gobierno del Municipio de Los Cabos.
- ✚ Reglamento Interior del Instituto de la Mujer del Municipio de Los Cabos.
- ✚ Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del Municipio de Los Cabos, B.C.S.

El PCI fortalece gradualmente las competencias y capacidades de las instituciones, fomentando la apropiación de este enfoque y orientando a las y los servidores públicos hacia el logro de impactos y resultados de valor para la ciudadanía. Además, busca aumentar las competencias en materia de equidad, así como reducir los costos económicos que representa la discriminación. (INMUJERES, 2009)



## ***II. Marco Conceptual***

## **II. Marco Conceptual**

### **A. Conceptos básicos.**

Para efectos del presente programa se definen los siguientes conceptos básicos: (INMUJERES, 2009)

**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.

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. Por ejemplo, algunos de sus rasgos predominantes –que han sido estudiados y clasificados por estudios sociológicos o antropológicos y han contribuido a comprenderla– no son estáticos ni compartidos por todos las y los mexicanos, ni durante toda su vida con la misma intensidad; por tanto es posible modificarlos mediante esfuerzos de cambio planeados y sostenidos.

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 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 de la administración pública, 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.

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.

***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:

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

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 las diferentes organizaciones mexicanas.

A continuación se presentan algunos de los rasgos culturales compartidos por las organizaciones en México 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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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 personales</li> <li>d. No se promueve la innovación y creatividad del personal</li> <li>e. Exceso de disciplina y temor a la autoridad</li> <li>f. Se ejerce liderazgo por puesto, no por reconocimiento</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Centralización en el alto mando</li> <li>b. La toma de decisiones se confunde frecuentemente con la solución de problemas</li> <li>c. Las “buenas ideas” provienen de “arriba”</li> <li>d. Se limita o se prohíbe la toma de decisiones a las y los servidores públicos</li> <li>e. El papel de las y los servidores públicos se limita a la implantación de decisiones tomadas en los niveles superiores</li> </ul>
<b>Administración de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La selección de servidores y servidoras está basada en “arquetipos” transmitidos de generación tras generación</li> <li>b. Evaluación del desempeño predominantemente subjetiva</li> <li>c. Escasa oportunidad de realización personal</li> <li>d. Poca capacitación y desarrollo de personal</li> <li>e. Alta insatisfacción en el trabajo</li> </ul>

**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 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.

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.

# ***III. Contexto Municipal***

## ***III. Contexto Municipal***

### ***A. La incorporación de la perspectiva de género en la administración municipal***

A pesar del avance en materia legislativa para la protección de los derechos de las mujeres, encontramos aún en el ámbito local una fuerte resistencia al avance de

las mujeres y a la transformación de roles de género, no obstante los testimonios de sus aportaciones en el ámbito familiar y comunitario en el contexto municipal.

El ámbito local es representativo de los más bajos porcentajes de participación de las mujeres en cargos de gobierno y escenario de discriminación y violencia contra las mujeres que deciden incursionar en los mismos. El municipio, es uno de los grandes desafíos para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

Los municipios son la instancia de gobierno más próxima a las necesidades y demandas de la población, que se supone conoce mejor los problemas y las potencialidades de sus territorios y que, por lo tanto, se encuentra en la mejor posición para implementar las políticas sociales, facilitar el desarrollo local y para articular consensos entre distintos actores y sectores.

Innovar en materia de gobiernos municipales significa readecuar las estructuras de administración, los mecanismos de interacción con la ciudadanía, y el marco institucional de gobierno a un nuevo escenario, de tal forma que los resultados sean mejores tanto en la calidad de las acciones y servicios del gobierno local, como en la gobernabilidad democrática y en la confianza de los ciudadanos.

Las más recientes entre las nuevas competencias, y probablemente la innovación que genera más resistencia al introducirla en la gestión municipal, son las políticas y acciones de equidad de género que ya han adquirido su “carta de ciudadanía” en los nuevos tiempos municipalistas globalizados. Sobre lo local, poco a poco y paso a paso se van arraigando enfoques, conceptos, principios y prácticas que distinguen a los gobiernos municipales latinoamericanos como promotores de la equidad de género y defensores de los derechos humanos de las mujeres. Campo de innovación delicado y difícil de transitar, ya que supone detonar cambios en el nivel más profundo, el comportamental de actitudes, valores, patrones de conducta, así como en el nivel relacional, de nuevas formas de relación e interlocución entre el gobierno local y la sociedad civil.

Por medio de la incorporación de la perspectiva de género en la gestión municipal, se contribuye entonces a romper barreras culturales y a redistribuir el poder entre

los géneros en un esfuerzo decidido por fortalecer la equidad social y lograr las metas del desarrollo humano. Los cambios requeridos se deben dar en cuatro ámbitos. (BARRERA BASSOLS, 2003)

- ✚ *En lo estratégico*, por cuanto implican la redefinición de objetivos, definición de políticas y evaluación de las prioridades estratégicas de la gestión.
- ✚ *En lo operativo*, ya que la operacionalización del principio (de igualdad de oportunidades) implica la evaluación de la estructura organizacional, de los procesos y programas y, de ser necesario, una redefinición de éstos.
- ✚ *En la gestión externa*, puesto que comportan extender la sensibilización hacia la comunidad y las instituciones públicas o privadas relacionadas con los ámbitos de gestión municipal, y generar redes de apoyo para sostener la continuidad del proceso.
- ✚ *En lo personal*, porque los funcionarios son la base sobre la cual recae todo proceso de cambio. Si no se ha logrado su compromiso con la promoción de la igualdad de oportunidades, difícilmente se pueden concretar los desafíos.

Entonces, la perspectiva o enfoque de género en las políticas públicas de cualquier nivel, no se refiere sólo al hecho de tomar en cuenta a las mujeres sino también a la consideración de las diferencias entre hombres y mujeres, las desigualdades marcadas por esas diferencias y las relaciones de poder entre hombres y mujeres.

### ***B. Acercamiento a un diagnóstico***

El análisis de información para el acercamiento a un diagnóstico para la puesta en operación del Programa de Cultura Institucional, integra resultados de análisis documental de datos secundarios y los resultados de la investigación de campo, que considera las voces y opiniones de los actores del contexto municipal, específicamente del ámbito de la Administración Pública Municipal (APM).

Comprende primeramente la exposición de indicadores básicos del contexto municipal, que dan cuenta de la situación de mujeres y hombres en el municipio, en un segundo apartado se presentan los resultados del Cuestionario de Cultura Institucional en materia de género, que se aplicó a 30 servidoras y servidores de la administración pública municipal, 4 organizaciones de la sociedad civil y una dependencia federal que brinda servicios en el ámbito del municipio; y en un tercer apartado se analizan los resultados de las entrevistas realizadas a 7 servidoras y servidores públicos y 2 organizaciones de la sociedad civil.

### ***a) Indicadores básicos del contexto municipal***

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 (INEGI):

- El Municipio de Los Cabos cuenta con una población de 238,487 habitantes (115,386 mujeres y 123,101 hombres).
- El índice de feminidad es de 94<sup>1</sup>.
- En la zona urbana del Municipio se ubican el 90.7% de las mujeres y el 90.1% de los hombres.
- En el medio rural se encuentran el 9.3% de las mujeres y el 9.9% de los hombres.
- El promedio de hijos nacidos vivos<sup>2\*</sup> es de 1.9 y se encuentra por abajo del promedio estatal que es de 2.1

---

<sup>1</sup> Número de mujeres por cada 100 hombres.

<sup>2</sup> \* Número promedio de hijos nacidos vivos que se espera que tenga una mujer al final de su vida reproductiva.

- El porcentaje de mujeres de 12 a 19 años con al menos un hijo nacido vivo es de 11.2, este disminuyó en los últimos diez años; pero sigue en una posición por encima del promedio estatal.
- La tasa de asistencia escolar es de 95.1% en las mujeres y del 94.3% de los hombres, en los últimos 10 años, incrementó en las mujeres en un 4% y en los hombres en un 3.2%.
- La tasa de alfabetismo de la población de 15 años y más, en las mujeres es de 95.7% y 96.6% en los hombres.
- El promedio de escolaridad<sup>3\*</sup> es de 9.3 en las mujeres y 9.3 en los hombres.
- Se identifica un rezago educativo<sup>4</sup> de 34.8% en las mujeres y 35.2% en los hombres. Este se encuentra en el promedio estatal, que es de 34.6% y 35.4% respectivamente.
- La tasa de participación económica de los hombres es de 80.2% y casi duplica a la de las mujeres, que es de 45.2%. Esta se encuentra por arriba del promedio estatal, que es de 76.5% y 41.8% respectivamente. En los últimos años, incrementó en un 5.7% en las mujeres y en los hombres disminuyó a 80.2%. Este indicador nos muestra el problema del empleo y la necesidad de promover la incorporación de un mayor número de mujeres en el mundo del trabajo.
- La tasa de jubilación es de 9.1% en las mujeres y 24.9% en los hombres. Además de la diferencia entre mujeres y hombres, esta se encuentra por debajo del promedio estatal que es de 16.1% y 66.2% respectivamente.

---

<sup>3</sup> \* Número de años de educación formal que en promedio han cursado mujeres (hombres) de 15 años y más.

<sup>4</sup> Porcentaje de la población de 15 años y más que no ha aprobado la secundaria completa.



- Existen 22.8% de hogares con jefatura femenina. 22.3% de hogares familiares y 25% de hogares no familiares con jefatura femenina.
- Se localiza 1.8% de mujeres indígenas y 2.1% de hombres.
- El índice de desarrollo relativo al género (IDG) es de 0.8686, casi igual al promedio estatal. Y ocupa la posición 72 con respecto al resto de los municipios del país.

















### ***b) Resultados del Cuestionario de Cultura Institucional***

Se aplicó el Cuestionario sobre Cultura Institucional en materia de Género, participaron las siguientes instancias:




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

 H. Cabildo

 Dirección Municipal de Gobierno

-  Tesorería Dirección Administrativa
-  Instituto de la Mujer
-  Coordinación de Organización y Participación Ciudadana
-  Dirección Municipal de Gestión y Normatividad Ambiental
-  Inspección Fiscal Municipal
-  Dirección de Cultura
-  Dirección de Atención a la Juventud
-  OOMSAPASLC
-  Oficialía Mayor
-  Dirección Municipal Egresos y Recursos Financieros
-  DIF Municipal
-  Dirección de Protección Civil
-  Dirección General Servicios Públicos
-  Dirección Municipal de Planeación
-  Sistema DIF
-  Desarrollo Rural y Pesquero

#### Otras instituciones y organizaciones

-  Derechos Humanos
-  ISSTE
-  Equidad A.C

- ✚ Sociedad de Solidaridad Social
- ✚ Grupo Plural de los Cabos

En la encuesta participaron personal operativo, de mandos medios y superiores; así como algunas representantes de organizaciones de sociedad civil.

Los aspectos que se indagaron a través del cuestionario, fueron los siguientes:

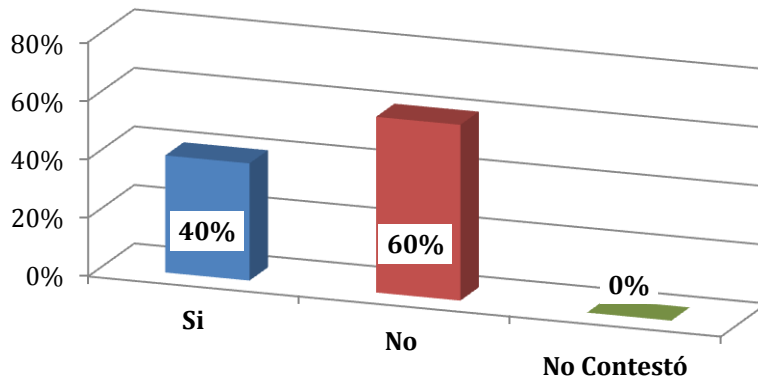
- ✚ Políticas
- ✚ Personal especializado en género
- ✚ Capacitación
- ✚ Conciliación vida laboral, personal, familiar e institucional
- ✚ Ambiente y política laboral
- ✚ Indicadores
- ✚ Mecanismos
- ✚ Coordinación
- ✚ Presupuesto

En cada uno de estos aspectos, los resultados fueron los siguientes:

## POLÍTICAS

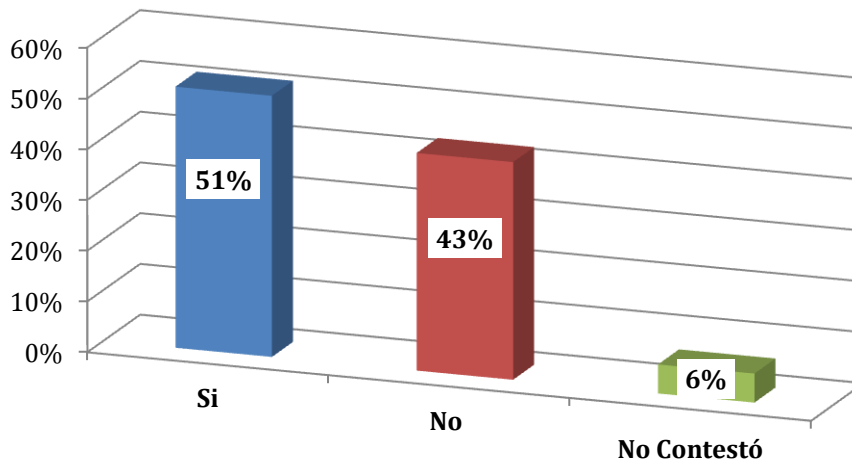
### Gráfica 1

**1. En el lugar donde trabaja: ¿Existe una política, directriz o normatividad para el diseño de políticas públicas con enfoque de género?**



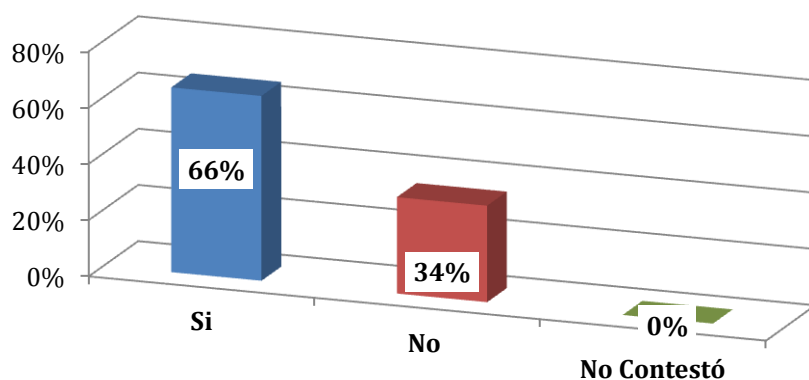
Gráfica 2

**2. ¿Conoce la Ley (General) de Igualdad entre Hombres y Mujeres (de su entidad)?**



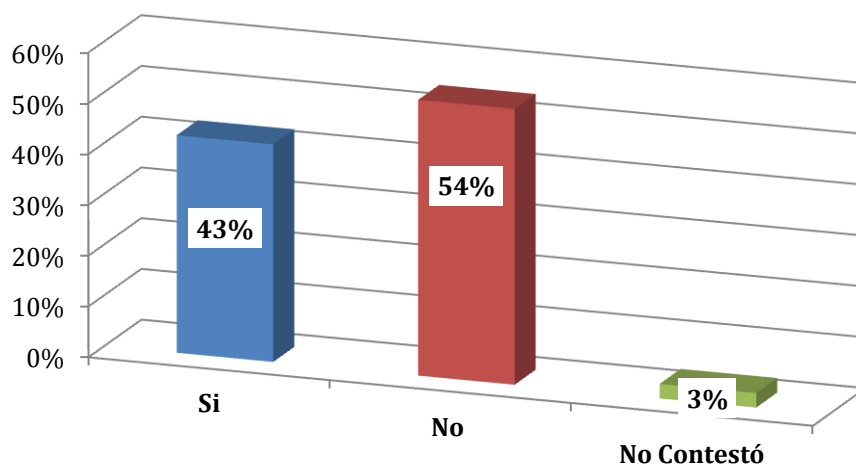
Gráfica 3

**3. ¿En su dependencia se considera el avance en la igualdad entre mujeres y hombres en todas las acciones y programas que se desarrollan?**



Gráfica 4

**4. ¿Cuentan con manuales, reglamentos, protocolos, con perspectiva de género?**



El 60% de las(os) encuestadas(os) señalan que no existe una política, directriz o normatividad para el diseño de políticas públicas con perspectiva de género y el 40% respondieron que si se cuenta con dicha normatividad.

El 51% contestaron si conocer la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Baja California Sur, 43% señalan no conocerla y el 6% no contestaron.

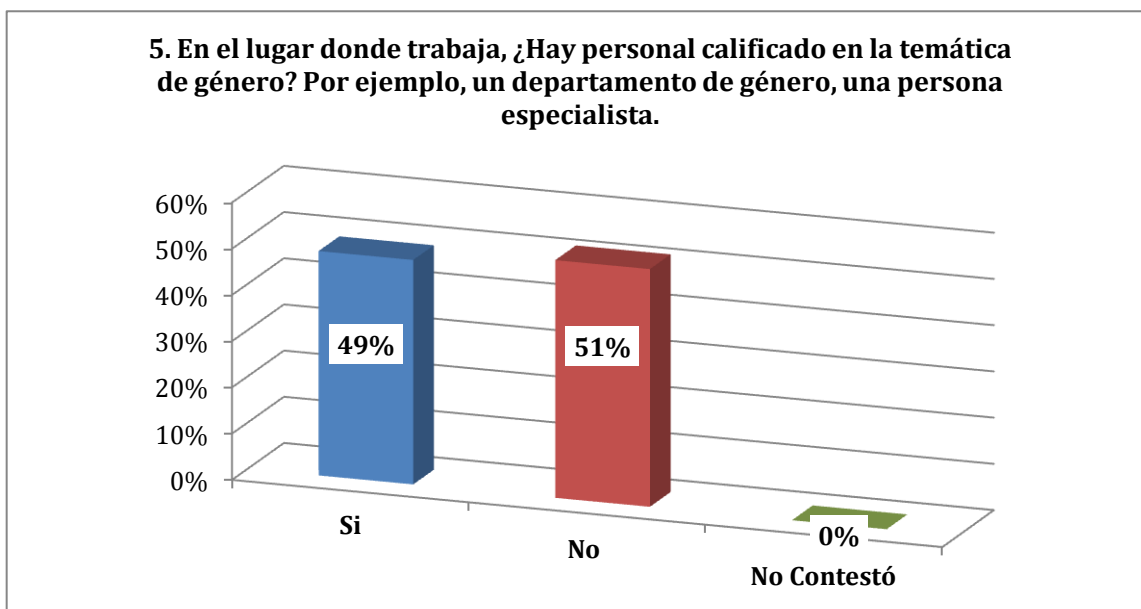
El 66% respondieron que en sus dependencias se considera el avance entre mujeres y hombres en todas las acciones y programas que se desarrollan y el 34% señalan que no.

El 54% dicen que no cuentan con manuales, reglamentos, protocolos, con perspectiva de género, el 34% respondieron que si y el 3% no contestó. Sin embargo en el análisis que se realizó de la normatividad municipal, se identificó que aún no se cuenta con la incorporación de la perspectiva de género en la mayoría de los documentos.

Así también se cuenta con el Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres para el Municipio de Los Cabos, Baja California Sur 2010-2011, el cual se elaboró en el marco del proyecto FODEIMM 2010 y aún no se le ha dado difusión entre las y los servidores públicos de la nueva administración municipal.

## PERSONAL ESPECIALIZADO EN GÉNERO

Gráfica No. 5



El 51% contestaron que no existe personal especializado en el tema de género y el 49% señalaron que sí. Quienes contestaron que sí, quizás más bien se refieren al Instituto Municipal de la Mujer y no propiamente a personal o algún departamento de su dependencia.

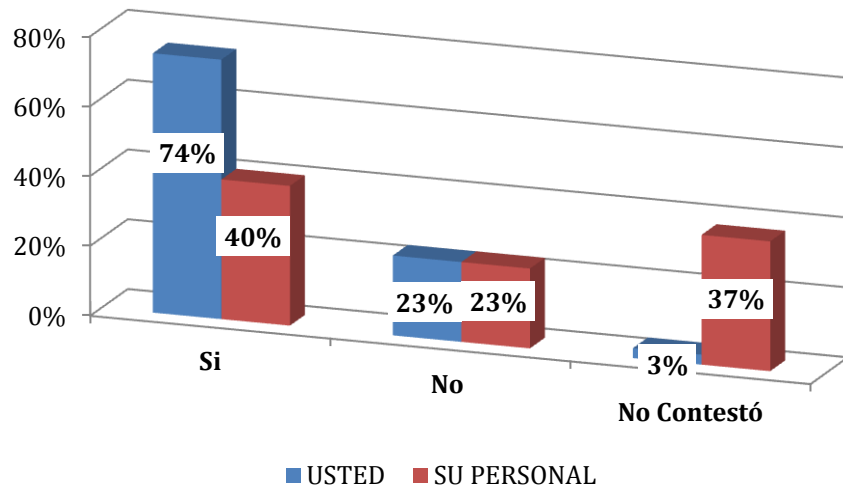
Es importante señalar que el Instituto de la Mujer del Municipio de Los Cabos, ha tenido un desarrollo y continuidad tanto al interior del mismo como en la labor que ha realizado en el municipio desde su creación; por lo que cuenta con un equipo de profesionales que se han ido formando en diversos aspectos de la teoría de género y en la propia práctica que les ha dado la experiencia de trabajar con diversos grupos sociales.

Así también destaca el papel de las organizaciones civiles que participan en las diversas actividades emprendidas por el IMM en el ámbito municipal y en la que destaca en algunas de ellas, la formación especializada en género de sus representantes.

## CAPACITACIÓN

Gráfica No. 6

### 6. ¿Ha recibido formación/capacitación sobre la temática de género?



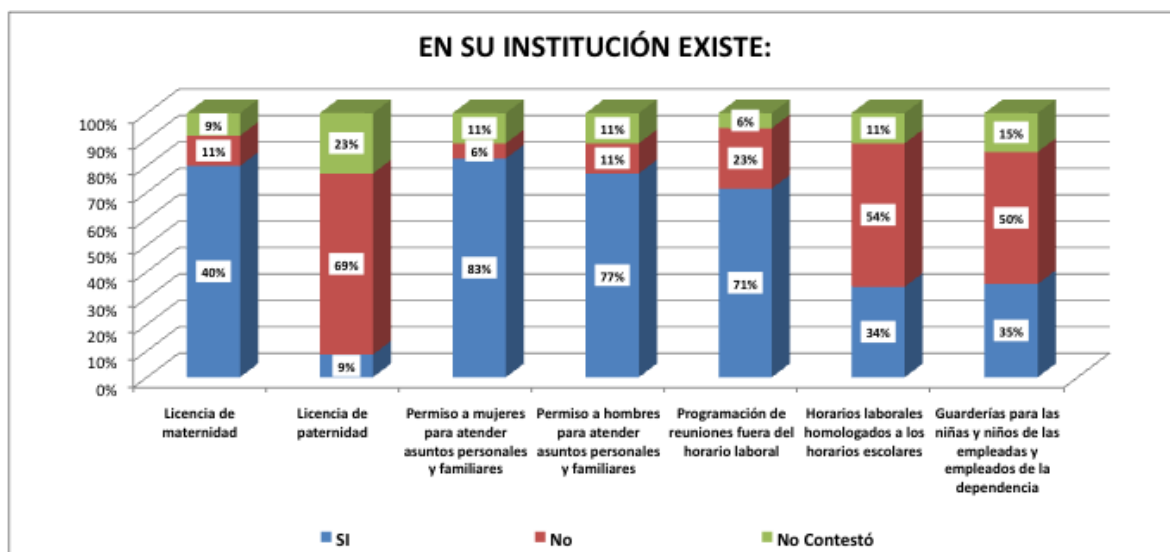
El 74% respondieron que han recibido capacitación en el tema de género y un 40% de su personal y el 23% que no al igual que su personal. El 3% no contestó en referencia a su capacitación y en un 37% tampoco respondieron sobre su personal. Quizás estos últimos fueron de nivel operativo en donde no aplicaba.

Resulta significativo el porcentaje de servidoras(es) públicos que han tendido oportunidad de participar en capacitaciones previas de quienes fueron encuestados, circunstancia que le da una fortaleza para la puesta en práctica el PCI.

CONCILIACIÓN VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL

Gráfica no. 7





En el aspecto de conciliación entre vida laboral, familiar, personal e institucional, destaca la diferencia entre licencia de maternidad y licencia de paternidad, ya que formalmente sólo existe la primera y los permisos de paternidad sólo se otorgan a criterio de las y los directivos. El 23% que no contestó quizás no son padres de familia y/o no les resulta familiar la existencia de licencias de paternidad.

Sobre los permisos para atender asuntos personales y familiares, la diferencia es mínima entre los que se otorgan a mujeres (83%) y hombres (77%), siendo ligeramente más alto en las mujeres.

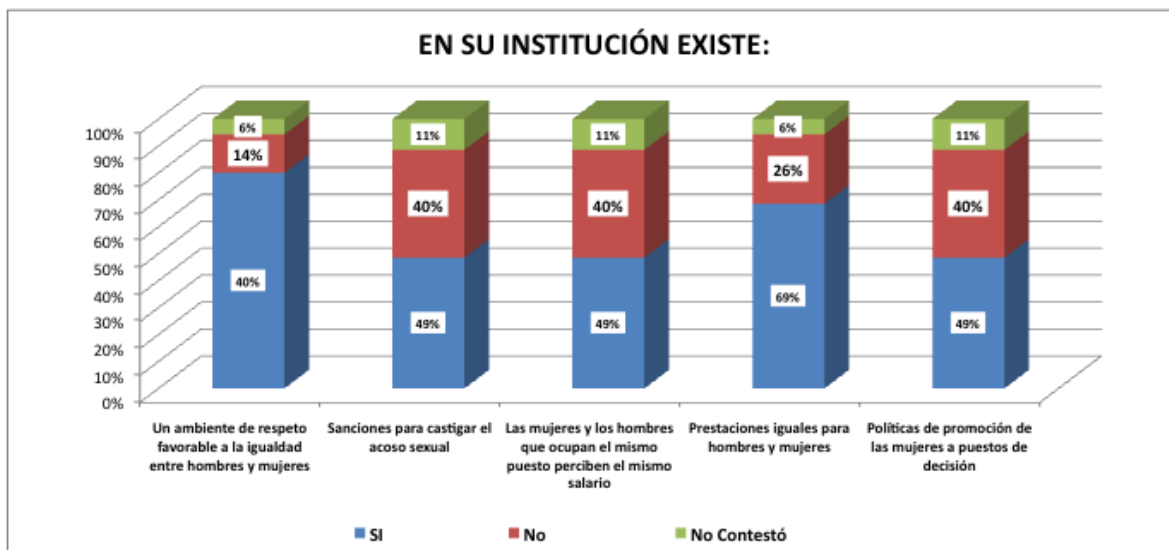
El 71% de las y los encuestados señalan que se da la programación de reuniones fuera del horario laboral, el 23% dice que no y el 6% no contestó.

El 54% respondieron que los horarios laborales no se encuentran homologados a los horarios escolares, el 34% dicen que sí y el 11% no contestó.

El 50% indican que no se cuenta con servicios de guarderías para las niñas y niños de las y los empleados de la administración pública municipal; el 35% dice que sí y el 15% no contestó.

## AMBIENTE Y POLÍTICA LABORAL

Gráfica No. 8



En cuanto al ambiente y política laboral, el 80% contestaron que si existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre mujeres y hombres, el 14% señalan que no y el 6% no contestaron.

El 49% indican que si existen sanciones para castigar el acoso sexual, en tanto el 40% dice que no y el 11% no contestó.

El 49% respondieron que las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario, el 40% dice que no y el 11% no contestó.

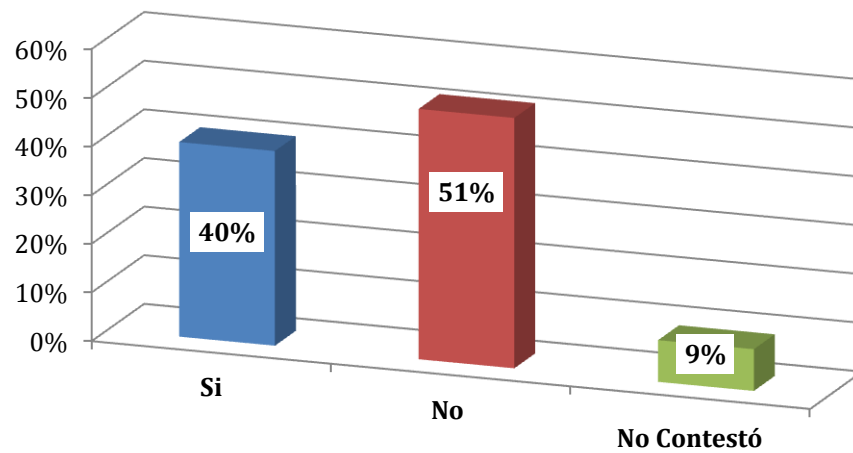
El 69% señalan que las prestaciones si son iguales para hombres y para mujeres, el 26% dice que no y el 6% no contestó.

El 49% contestaron que si existen políticas de promoción de las mujeres a puestos de decisión, el 40% dice que no y el 11% no contestó.

## INDICADORES

Gráfica No. 9

**9. En el lugar donde trabaja, reporta periódicamente indicadores desagregados por sexo de la población que atiende la dependencia?**

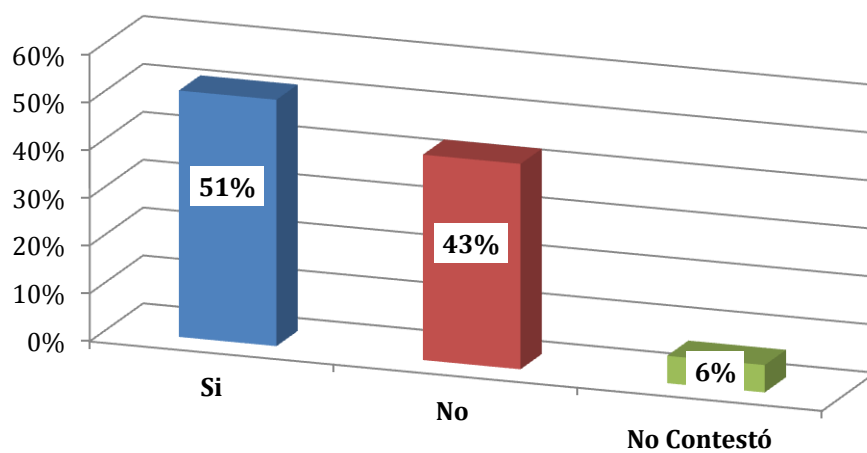


El 51% contestó que no se cuenta con información desagregada por sexo de la población que se atiende en su dependencia, el 40% señaló que si y el 9% no contestaron.

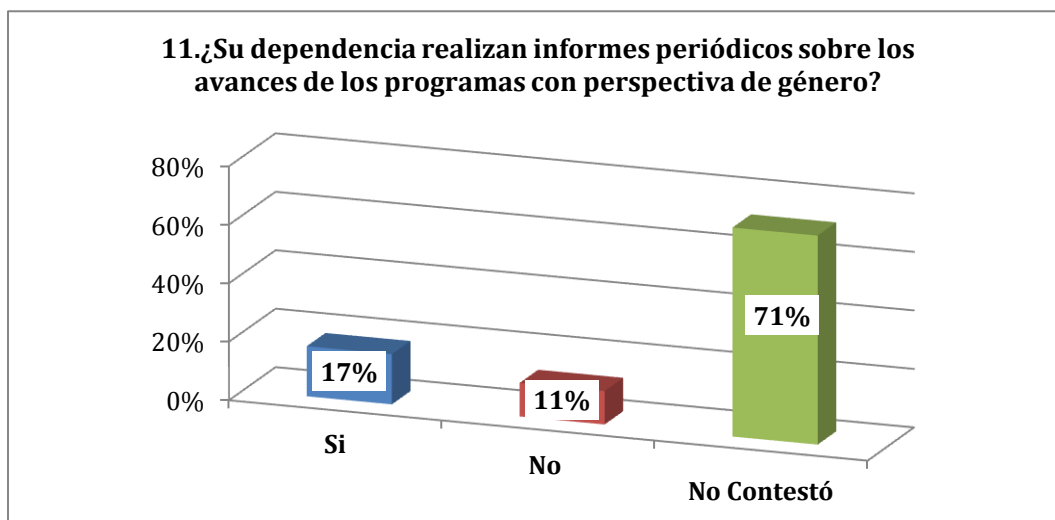
## MECANISMOS

Gráfica No. 10

**10. En su dependencia ¿existe un mecanismo de acción afirmativa hacia las mujeres, que asegure su participación activa en la evaluación del programa?**



Gráfica No. 11

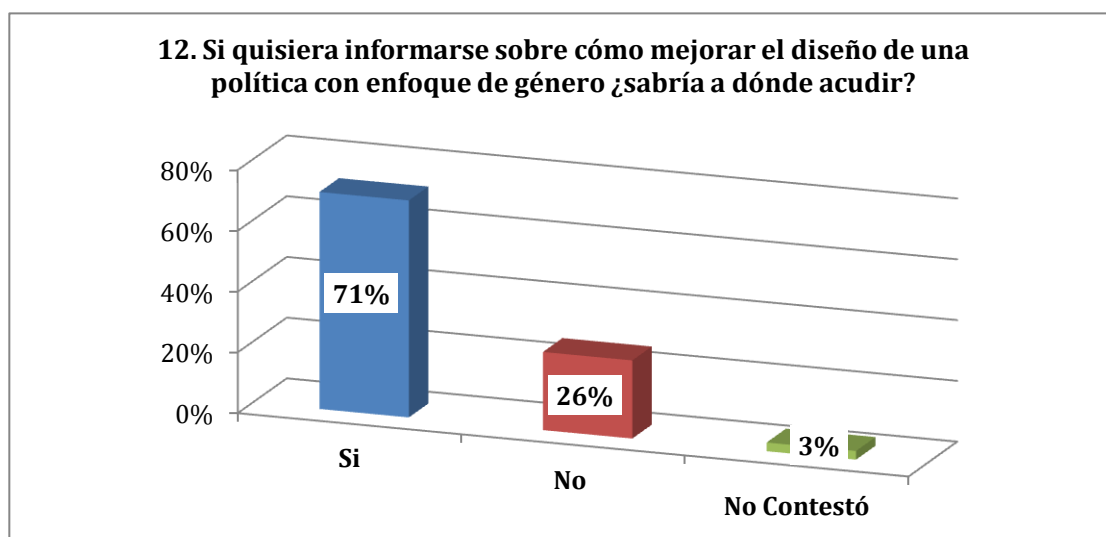


El 51% respondieron que en su dependencia si existe un mecanismo de acción afirmativa hacia las mujeres, que asegure su participación activa en la evaluación del programa, el 43% dijeron que no y el 6% no contestaron.

Ante la pregunta, si en su dependencia existen informes periódicos sobre los avances de los programas con perspectiva de género, resulta significativo que 71% no respondieron, el 17% señalan que si y el 6% que no.

## COORDINACIÓN

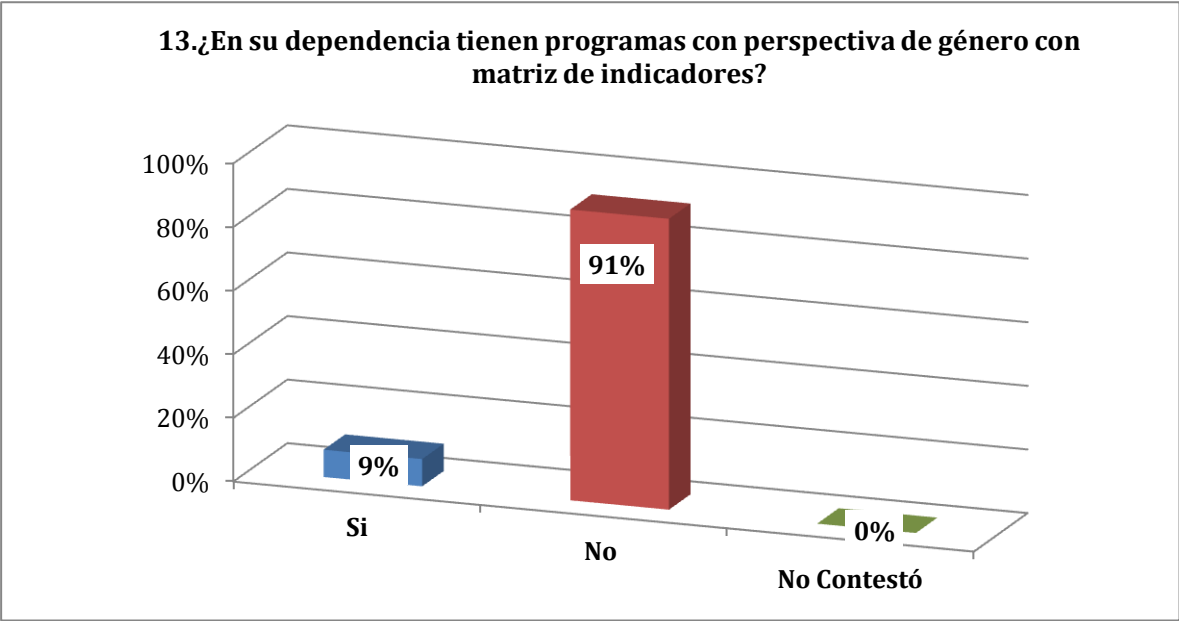
Gráfica No. 12



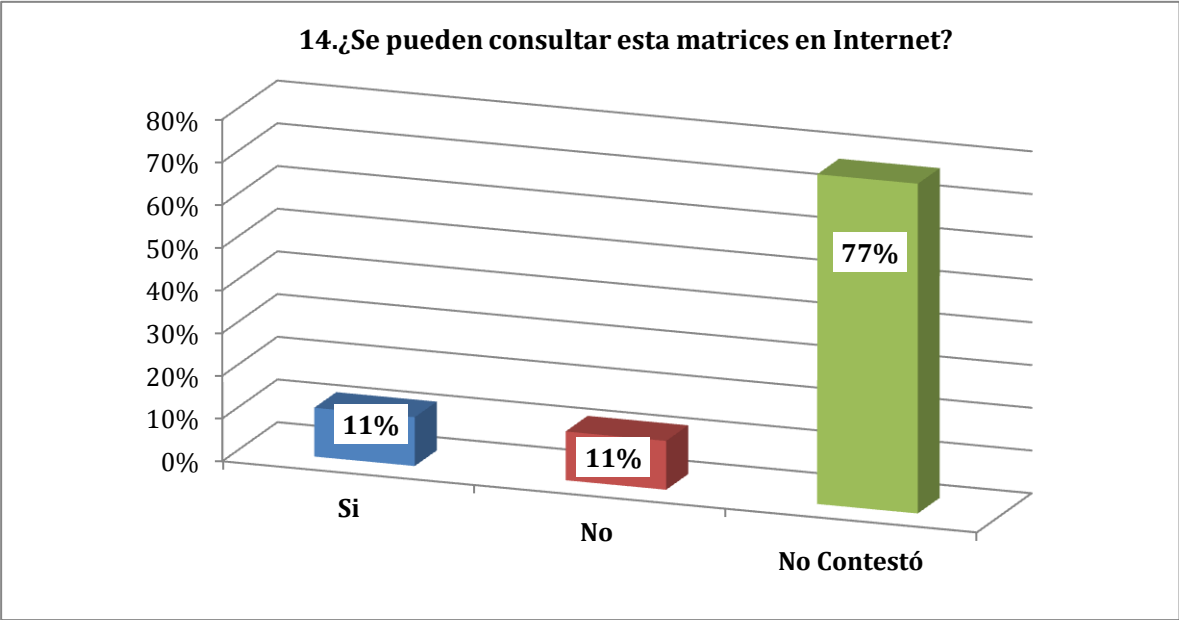
El 71% señala saber a donde acudir para informarse sobre cómo mejorar el diseño de una política con enfoque de género, el 26% dice que no y el 3% no contestó.

**PRESUPUESTO**

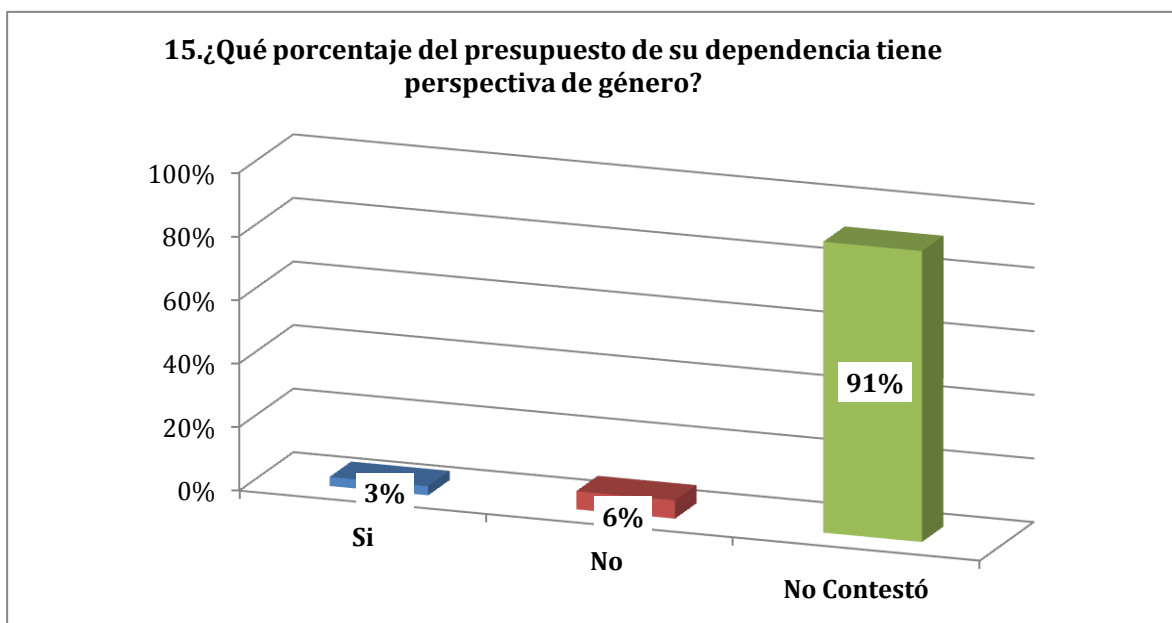
Gráfica No. 13



Gráfica 14



Gráfica No. 15










El 91% indican no tener programas con perspectiva de género con matriz de indicadores y el 9% dice que sí.

Ante la pregunta, de que si se puede consultar las matrices de indicadores en internet 77% no contestó, el 11% dice que no y el 11% dice que si.

Ante la pregunta de qué porcentaje del presupuesto de su dependencia tiene perspectiva de género, el 91% no contestó, el 6% dice que no y el 3% dice que sí.

### ***c) Opinión de las y los servidores públicos y Organizaciones de la Sociedad Civil***

Se entrevistó a 7 servidoras(es) públicos de la administración municipal, de las siguientes dependencias:

-  Dirección de Cultura Municipal
-  Dirección de Desarrollo Municipal
-  Dirección de Gobierno Municipal
-  Dirección de Atención Ciudadana
-  Dirección de Recursos Humanos
-  Dirección de Transparencia
-  H. Cabildo

Y a dos organizaciones de la sociedad civil:

Equide, A.C., que señaló que su “...objetivo es trabajar y promover los derechos de las mujeres desde los contemplados en la Carta Magna del Estado, los Tratados y Convenios Internacionales en materia de derechos humanos, de violencia y no discriminación, esto es de manera general dentro también desde el punto de vista de democracia genérica, lo manejamos tratamos de plantearnos un objetivo muy amplio que quepan todos los tipos de derechos y todo el marco internacional hasta local para poder incidir en la igual de mujeres y hombres más que nada”.

Crece Espacio para el crecimiento personal, A.C., que indica que “se dedica a la educación de la sexualidad, Educación en Derechos Humanos, resolución a violenta de conflictos y todos los temas que tienen que ver con el trabajo en la multitransversalidad”.

A continuación se presentan algunos de los comentarios de los servidores y servidoras públicas, relativas a los aspectos a desarrollar en el Programa de Cultura Institucional.

## POLÍTICA y DEBERES INSTITUCIONALES:

Las y los servidores entrevistados señalan que no se está desarrollando alguna política o programa con perspectiva de género, sólo refieren el trabajo que se encuentra desarrollando el Instituto Municipal de la Mujer:

Se hace alusión de que existe la voluntad política de la Presidencia Municipal de realizar el proceso de institucionalización de la perspectiva de género a través de la capacitación, el acuerdo del H. Cabildo y su difusión e implementación en las Direcciones Generales de la Administración Municipal.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Política o programas con perspectiva de género</b>	<p><i>"...trabajamos con el instituto también... nuestro trabajo tiene que ver con atender mucho con el desarrollo social, atender prácticamente a las comunidades... a través de la organización y participación ciudadana... las campañas o acciones sociales y mejoramiento del entorno que se derivan de los programas que tenemos federales más que nada".</i></p>
	<p><i>"...creo que las acciones que más podrían ver con el tema son las acciones que está llevando a cabo el Instituto Municipal de la Mujer, para atención a la mujer y de parte del Señor Presidente yo he mirado que hay toda la voluntad de incentivar y de acercar a los funcionarios para que empiecen a trabajar con esta visión... y la visión del Presidente es que tenemos que bajarlo no, a Cabildo, tenemos que llevarlo a las Direcciones Generales a donde empiecen ya hacer políticas públicas con perspectiva de género que sería el segundo paso".</i></p>
	<p><i>"Bueno así específicamente no,... sin embargo en algunos de los programas pues si metemos algunas campañas contra la violencia contra las mujeres, o prevención este de algunas enfermedad propias de las mujeres, ahora en este año ya de los hombres, tenemos una campaña para prevenir cáncer de próstata, cáncer de mama, cáncer cervicouterino como el año pasado y otras campañas que necesariamente no, no atienden política con perspectiva de género pero que bueno son programas para atender a las mujeres".</i></p>
	<p><i>"No, aplicamos pero la atención y la gestión social solamente y realmente el mayor número de casos que se presenta es la atención a mujeres... y a niños...se está aplicando como grupos vulnerables...asistenciales cuestión social y eso...el caso de enfermedades, problemas de salud, problemas con sus niños, también de salud, de agresión física por parte de las parejas...Te voy a decir algo, al año estamos atendiendo poco mas de 3,000 mujeres".</i></p>
	<p><i>"...de parte del sistema del DIF ellos tienen programas para capacitar a las mujeres en actividades económicas para que puedan de alguna manera buscar generar un ingreso y a través de la coordinación del Gobierno Estatal y Federal se llevan a cabo programas de capacitación en, inclusive así para asistente de ejecutiva, para confección, corte y confección, elaboración de alimentos y si hay un programa que se enfoca en darles herramientas no, a las mujeres para poder generar ingresos".</i></p>



En otros casos se indica que no se está aplicando la perspectiva de género, pero que se atienden necesidades de las mujeres y se reconoce que la atención que se brinda a las mujeres y a sus hijas e hijos, no es con perspectiva de género, sólo es de carácter asistencial y ubicadas como grupo vulnerable.

Sólo se hace referencia a la capacitación que se brinda por el Sistema DIF en diversas actividades, en su mayoría consideradas propias de la mujer.

Sobre el mismo tema, una representante de una OSC, opinan que aún la administración pública municipal opera con políticas ciegas al género, con programas meramente asistenciales. Pero hace referencia al Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres 2010, el cual ya fue aprobado y publicado en el Boletín del Gobierno del Estado, que sólo falta su implementación por la actual administración municipal con la participación de todos los sectores.

Se menciona también que existen algunas dependencias como Salud y Educación que están desarrollando programas con perspectiva de género de manera aislada.

Aspecto	Entrevistada OSC
<b>Política o programas con perspectiva de género</b>	<p><i>“Si son políticas más ciegas al género todavía falta que el Instituto de las Mujeres lo aterrice y por parte de otras áreas de gobierno que tienen alguna política para mujeres como algunos programas que tienen son meramente asistenciales,...Bueno está el programa de igualdad entre mujeres y hombres a nivel municipal el que se tiene dentro del Instituto de las Mujeres ese es el único que conozco... está el programa ya listo ya aprobado ya aparece dentro del boletín del gobierno del estado... le falta que se implemente, si que empiece a haber las reuniones intersectoriales, y de coordinación intergubernamental, interinstitucional de las instituciones competentes para cada objetivo estratégico y que hagan compromisos o programas mínimos para que cada objetivo, que se lleve a cabo y pueda transversalizarse la perspectiva de género.”</i></p> <p><i>“De manera... un poco aislado no, ... en el sector salud en la parte de atención de violencia si, ahí hay personas, yo conozco quienes están atendiendo con perspectiva de genero; también por parte de la educación... tienen un programa también... el de PREVIOLEN, también lo aplican con visión de género pero son aislados no están vinculados.”</i></p>

Sobre el conocimiento que tienen las y los servidores públicos sobre el marco legislativo en materia de equidad de género, en su mayoría señalan desconocerlo o solamente de manera muy general. Algunos refieren que es la primera capacitación sobre el tema de género que reciben.

Aspecto	Entrevistada(o)
Marco normativo en materia de equidad de género	<i>“No algunas cosas he revisado ahora que tenemos esta capacitación con ustedes nada más, pero muy interesante no tenemos una guía en la que puedes entrar aprender y aplicar...Es mi primer taller, mi primer taller sobre perspectiva de género”.</i>
	<i>“No, no he tenido oportunidad de revisarlo”.</i>
	<i>“Bueno no he tenido de manera suficiente no creo, si tuve la oportunidad de ser diputado en los inicios cuando pues se daba el tema de legislar con perspectiva de género cuando se integran en las primeras legislaturas bueno no las primeras, se iniciaban las comisiones de equidad y género en legislaturas, igual que en los cabildos y yo creo en el principio tengo el conocimiento de eso del primer logro ya después la verdad no.”</i>

Al indagar sobre la producción estadística con mirada de género, se encuentra que no es una práctica administrativa el generar datos desagregados por sexo de la población que se atiende en las distintas dependencias. Información que resulta relevante para abordar ciertas temáticas en las que las dinámicas de las relaciones de género tienen un impacto en las formas de concebir los roles que asumen hombres y mujeres en la configuración del espacio social del municipio.

Señalan que aunque existen registros, se tiene sólo el dato duro, pero no de manera sistematizada, que permita elaborar diagnósticos sobre las necesidades de hombres y mujeres, el diseño de políticas, programas y de los servicios que cotidianamente se brindan.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Información desagregada por sexo</b>	"No, lo comentábamos en el curso, ...lo elaboramos pero no lo analizamos, o sea, yo por ejemplo llevo un registro de todas las personas que viene y piden audiencia, las que se le ayudan y si hay un registro pero no hay un análisis un indicador que yo este pueda decir atendimos tanta cantidad de hombres tanta cantidad de mujeres, existe el registro mas no el análisis, no el análisis ni el indicador no,...sólo el dato duro."
	"Tenemos datos estadísticos pero son generales no hemos hecho el filtro o el error ha sido que hemos contado totales pero ese total no sacamos cuantas mujeres y hombres atendemos,...".
	"...no de manera así separados pero si nos arroja en los resultados cuantos hombres y cuantas mujeres beneficiamos y de que edades...esa información la tenemos que subir a un programa...que depende de la Sedesol y este es usado como estadística para justificar la aplicación de los recursos."
	"...tenemos una estadística, un expediente por cada persona que solicita un servicio o un apoyo, aparte de eso tiene un rostro porque tiene una copia de su credencial de elector, de su licencia de manejar,...y obviamente que es capturado y seleccionado por estadística, la mayor parte de esas solicitudes son mujeres...y se informa a transparencia...estamos pasando mensualmente la información tenemos una persona que trabaja con nosotros es el vínculo con transparencia".
	"Hemos hecho ese ejercicio, ahorita no tengo el dato pero si hemos hecho alguna vez si hemos pasado el dato, sobre todo cuando estábamos en el proceso de la calificación a través del programa Federal ...agenda desde lo local. Si esa parte si, ha sido muy precisa y muy concreta en la cuestión del tema de la equidad de género y si nos han pedido ese tipo de informaciones, cuántos son hombres, cuantas son mujeres, incluso desde los puestos a nivel dirección, cuales son, es el numero tanto de hombres como de mujeres que ejercen".

Al cuestionar sobre si se cuenta con un diagnóstico de las necesidades prioritarias que se han identificado en la población de las mujeres y/o que se estén atendiendo, señalaron que conocen algunas de sus necesidades a través de las cédulas socioeconómicas de algunos programas que se desarrollan, principalmente en comunidades rurales.

La información estadística con mirada de género, como una práctica de la administración municipal permitirían conocer ¿cuál es la situación de las mujeres y los hombres en diversos problemas sociales? Para comprender las condiciones que producen la discriminación de las mujeres y las brechas entre los sexos, en relación con las responsabilidades, derechos y beneficios. Para identificar las brechas de equidad de género es de fundamental importancia la existencia de datos diagnósticos desagregados por sexo.

Aspecto	Entrevistada(o)
Identificación de necesidades de las mujeres	<p><i>“No, nosotros no tenemos esa oportunidad de hacerlo, sin embargo en cada una de las acciones sociales que llevamos a cabo como puede ser cursos, talleres, capacitaciones y campañas por regla de los programas... nosotros levantamos una cedula de información socioeconómica donde... la mayoría de las beneficiarias son mujeres y ...podemos tener una información en cuanto a las necesidades de las mujeres en sus comunidades...”</i></p>
	<p><i>“...uno es que el tema es que hay muchas mamás solteras yo creo que podemos identificar un porcentaje de cada 10 de mujeres un 50% sin que más son mamás solteras...de no tener empleo uno y ..., el hecho de tener el pendiente de los hijos”.</i></p>
	<p><i>“...el tema de la desintegración familiar, del número de mujeres que son madres solteras este,...así está el dato de la cantidad de mujeres que se quedan más solas..., por cuestiones de divorcio y que recae en ellas..., la carga directa del cuidado de los hijos, estas situaciones que lo vemos también de necesidades de salud, de educación que no es suficiente el recurso con lo que ellas cuentan para poder cumplir con los compromisos...”</i></p>
	<p><i>“Los problemas principales enfermedades, habitación, casa habitación y alimentación, hay graves problemas de alimentación...”</i></p>
	<p><i>“Yo creo que las mujeres en general el problema que se enfrentan es la educación que hemos recibido desde años y no me refiero solamente a nosotros los hombres si no a las propias mujeres a lo que llamamos el machismo o sea, a veces, ya, cuando tu recibes una educación, cuando ya visualizas las cosas, cuando ya te das cuenta de lo que algunas cosas están mal porque no hay equidad en el género, “a canijo” dices si estamos mal aquí, pero también a lo mejor algún tiempo atrás lo ves tan normal porque así se daba, porque así era, la educación en general en las familias que las propias mujeres educaban o están educando... al hombre hijo para que en su futuro sea machista pues, y es la realidad...”</i></p>
	<p><i>“...la primera es la confianza, creo que no son mujeres que se tengan confianza...que empiecen a participar realmente, ..., que haya más información, creo que no se les da,... yo he visto familias de raíz que primero son los hombres y después son las mujeres a las que se les da el estudio... o si es la parte laboral primero le dan al hijo de fulanito pero a la hija no le dieron, es primero el hombre entonces..., como funcionarios empezales también a decir que también las mujeres pueden hacer las cosas no nada más los hombres...”</i></p>
	<p><i>“Pues primero que nada lo que es la discriminación, en cuanto a las capacidades que tiene la mujer, por el hecho de que pues todos sabes no, que somos mujeres y se piensan que somos débiles o que somos incapaces yo creo que eso tiene mucho que ver en el momento de pedir algún trabajo ya sea en la hotelería aquí como parte muy turística del Estado, como parte de cualquier empleo...en cualquier lugar, siento que todavía se tiene esa estigma como mujer de que, pues hasta que no me demuestre que tienes esa habilidad no voy a creer que me vas a servir en este puesto de trabajo pues, ...porque también si es casada con hijos menos te quieren dar la oportunidad...”</i></p>

Por su experiencia en la administración y su percepción personal, las y los servidores públicos entrevistados señalaron algunas de las principales problemáticas que han identificado en las mujeres del municipio, relativas a:

- ✚ El ejercicio de la maternidad sin apoyo de una paternidad responsable.
- ✚ Madres de familia solas sin empleo e ingresos.
- ✚ Madres de familia ante el problema de enfrentar solas el acceso a vivienda, a la educación de sus hijos, los servicios de salud, alimentación, etc.
- ✚ La educación con patrones y estereotipos sociales de una cultura machista que genera discriminación hacia las mujeres.
- ✚ La necesidad de un empoderamiento interno de las mujeres y de un reconocimiento y valoración social de sus capacidades sin distinción de género.
- ✚ Las dificultades del acceso al empleo por razones de discriminación de género.

En opinión de las OSC entrevistadas, las necesidades las ubican en:

- ✚ Desconocimiento de sus derechos como mujeres y como ciudadanas y que principalmente en muchos de los casos las ubica en situaciones de violencia.
- ✚ Desconocimiento de las instituciones que les pueden apoyar.
- ✚ Una educación que propicia la vulnerabilidad de las mujeres, relaciones inadecuadas de pareja en posición de desigualdad que genera violencia.
- ✚ El nivel de escolaridad de las mujeres de edad mediana que se encuentra en desventaja en relación con la de los hombres que se ubican en el mundo del empleo tanto en la administración pública como en la empresa y de cómo la variable de falta de acceso a la educación, propicia en ellas una situación de desigualdad.
- ✚ Circunstancias culturales de la administración pública que dificulta y obstaculiza el acceso a los diversos servicios en circunstancias de igualdad y sin discriminación.

Aspecto	Entrevistada OSC
<b>Identificación de necesidades de las mujeres</b>	<p><i>“Conocer realmente sus derechos, saber que hay leyes sobre todo la de violencia, una de los graves problemas es la violencia y la civilizan y no saben que es violencia, es que la información constante, también de todo lo que tienen a su alrededor donde se les pueda atender de todas las instituciones donde puedan tener ellas un apoyo, entonces por ahí va en que tengan más información y que estén más preparadas”.</i></p> <p><i>“...algunas ligadas con el acceso a la educación... como educan la vida afectiva acá, las ponen en mucha vulnerabilidad por ahí como una percepción intersubjetiva de que hay pocos hombres y que las mujeres deben pelearse por los hombres no, entonces eso promueve la educación de los celos, la posesividad, el aguantar una relación violenta porque como hay pocos hombres y ya tienen uno pues este hay que cuidarlo tolerando una serie de cosas que van en detrimento de su dignidad.”</i></p> <p><i>“...a nivel de bachillerato y la licenciatura apenas se está empezando a ver que las mujeres están haciendo licenciatura mientras que hay varios hombres de edad mediana que salieron a estudiar y regresaron no hay igual número de mujeres de edad mediana que salieron y hoy son universitarias aquí la mayoría de las mujeres de edad mediana no tienen profesión mientras que varios hombres sí que están en la administración pública o en las empresas...son mujeres trabajadoras que se pagan sus propios estudios, las que están accediendo a las licenciaturas,...el no acceso a la educación también ...va correlacionado a la violencia que pueden permitir, al ejercicio de sus derechos, al accesos a recursos, a ...poner más límites en relaciones violentas o a tener también el acceso al patrimonio de pareja o de ellas...”</i></p> <p><i>“...acceso a los servicios públicos de las dependencias no, no solo de lo que se entiende por servicio de limpieza, este, iluminación y todo eso, sino el, cualquier servicio público no se otorga predeterminadamente porque llega una ciudadana... a solicitarlo sino hasta que la ciudadana ejerce una presión o si llega de alguna manera recomendada por alguien... eso creo que es una limitación grande e importante porque estamos hablando de que para tramitar un acta, si llega una ciudadana común y corriente a tramitar un acta, hacer cualquier trámite, alguna injusticia con relación a la luz, alguna cosa ligada al cobro, algún cobro indebido del agua, o algún trámite este... no tiene el mismo trato que si llega alguien que... busca al amigo que no está “fulanito” que no está “menganito” entonces esa cultura laboral siento yo que limita mucho los derechos de las mujeres o sea que hay, bueno lo que he visto es que para sobrevivir tratan de conocer a alguien o hacer amigas con alguien ...como para decirle de otro modo como si hubiera una red de influencias y tráfico de influencias a partir de intereses tanto clientelares como políticos...”</i></p> <p><i>“...no se atiende con enfoque de género porque eso implicaría tener una visión de justicia social y de equidad no solamente tendría que ser por ser hombre o ser mujer sino... tendrían que eliminar por ser mi amigo, no ser mi amigo, por ser de mi grupo política, no ser de mi grupo político, por ser de un partido de otro, por ser Estatal o Municipal, o sea van así como, como que hay esa cultura de que me apoyaste, votaste por mí, anduviste, entonces...”</i></p>

Así también derivado de la condición del ejercicio de su maternidad, se comentó sobre la necesidad de guarderías o centros de educación infantil para el cuidado de los niños mientras las madres trabajan.

Se reconoce la necesidad de centros asistenciales de atención infantil para atender a los hijos e hijas de mujeres que trabajan, considerando horarios completos, sobre todo de las madres que trabajan en el sector turístico.

Aspecto	Entrevistado(a)
Servicio de Guarderías para madres trabajadoras	<p><i>“Las guarderías... es una de las partes que la gente nos ha exigido en algunas de las comunidades... centro de atención infantil más que nada, porque muchas de las mamás en Los Cabos por ser un centro turístico pues los hoteles absorben a las mujeres y la que trabaja es en ese sector en el turístico, y si es muy poca la oferta que tenemos de guarderías en la comunidades, salvo las que tiene la SEP que son los Cendis que son dirigidos a hijos de trabajadores de la SEP, o las que tiene el municipio que son los Cadis que son muy pocos, dos en San José y una en Cabo San Lucas, ...que tienen que o la necesidad de dejar a sus hijos en un lugar seguro,...”</i></p> <p><i>Si, hay..., del Presidente Municipal la intención de generar un centro..., donde pueda atenderse directamente a esas mujeres...que requieren dejar a sus hijos al cuidado más de 8 horas para trabajar ¿no?, porque normalmente como el sector principal de aquí es el turismo los trabajos no son en horarios que diga de 8 a 3, de lunes a viernes, en realidad trabajan horarios quebrados y además los descansos no son cuando descansan los hijos,...”</i></p>

## CLIMA LABORAL

En la cultura organizacional, el clima laboral influye de manera significativa en el desempeño de las y los servidores públicos y está influido, tanto por elementos formales, como las condiciones de trabajo, niveles de mando, etc., como por elementos informales como la comunicación, la cooperación, etc. Y depende en gran parte de las características del personal que labora en cada una de las dependencias.

En el contexto laboral, en las relaciones laborales se hace presente la historia de vida de cada persona, su ideología, educación, costumbres, prejuicios, etc.

En cuanto al clima laboral se considera que en lo general hay relaciones de respeto, con algunos problemas ocasionados por la falta de tolerancia en las horas de convivencia.

Así también, se comenta sobre situaciones difíciles de un clima laboral hostil, de algunos problemas específicos de agresiones y discriminaciones hacia las mujeres por sus compañeros varones en una dependencia de la administración municipal.

Aspecto	Entrevistada(o)
Respeto en las relaciones interpersonales de mujeres y hombres	<i>“Definitivamente si hay respeto y hay muy buena relación de amistad se respetan, y cubren sus trabajos”.</i>
	<i>“...no se da muy seguido alguna situación en la que uno se entere de que haya una ofensa, alguna cuestión así, agresiva en contra específicamente por ser mujer pues, lo que es normal en cualquier ámbito de trabajo, pero tanto aquí como en general no siento que hay ninguna aversión contra el sexo femenino, en el Municipio”.</i>
	<i>“En lo general hay un clima de respeto, hay un clima de cordialidad se da por supuesto obviamente es una relación humana de muchas horas y que en algunas áreas o en algunas ocasiones pues si se pierde un poquito a la mejor la, la, la tolerancia no de un compañero a otro, pero son problemas que se han podido resolver, se platica con ellos obviamente, se les hace entender pues que aquí es cuestión de trabajo no son situaciones personales pero en lo general es un buen clima de trabajo”.</i>
	<i>“Si, hubo problemas entre la compañeras, recibieron de sus compañeros o sea de que mitoterías, este insultos, no lo decían enfrente de mí pero ellas me lo hicieron ver, su comportamiento pésimo de los muchachos entonces tuvo que ver ese momento donde yo tuve que poner gente a disposición por la mala actitud por la mala imagen que estaban dando dentro de oficina hacia la comunidad que llega a visitarnos..., porque los muchachos se ponían a ver pornografía,... en la oficina, lógicamente que lo hacían cuando no estaba yo, que no estuviera presente, el modo de hablar o sea discriminativa hacia las muchachas hasta, o sea y ya siendo señoras, no jovencitas ..., entonces la verdad si ha sido muy muy difícil...”</i>

## SALARIOS, PRESTACIONES Y PROMOCIONES

Un elemento 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. Así como a una igualdad en la oportunidad de promociones laborales.

En lo laboral, sobre el acceso de las mujeres a puestos en la administración municipal, se señala que es significativo el número de mujeres que se encuentran actualmente participando y que es una política de la Presidencia, el que se siga impulsando el incremento de número de mujeres en puestos directivos y en atención de la recomendación de la Dirección del Instituto Municipal de las Mujeres.



Aspecto	Entrevistada(o)
Las mujeres en puestos de la administración municipal	<i>“Afortunadamente tenemos varias mujeres, bueno muchas mujeres trabajando dentro del Ayuntamiento, excelentes por supuesto, ...desde la pasada administración hubo una recomendación que un porcentaje de nivel gerencial a nivel dirección pues lo deberían de ocupar equitativamente un porcentaje mujeres y así se ha hecho, hay dentro de nivel dirección, yo creo que sin temor a equivocarme como un 40%, 30% mujeres como directoras de áreas, y entonces obviamente el personal administrativo la mayoría es mujer, entiendo que la equidad de género se significa eso, la equidad entre hombre y mujeres y es lo que hemos estado buscando dentro de aquí no, por supuesto por recomendación del propio Presidente y en atención a las recomendaciones de la Directora del Instituto de la Mujer”.</i>
	<i>“...desde que el equipo se formó pues hay muchas mujeres y pues todas permanecen. Dentro de la propia dirección general de... cuatro están dirigidas por mujeres, y las otras tres direcciones son caballeros, entonces si tenemos muchas opiniones que tienen que ver con el hecho que pueden centrar nuestras acciones a lo mejor no de una manera directa pero si con esa perspectiva de género entonces”.</i>

Sobre el mismo tema, una representante de la organización de la sociedad civil opina que el acceso de las mujeres a los puestos administrativos es aún limitado, que el incremento de número de mujeres en el Cabildo fue por presión y que sólo dos Direcciones Generales son ocupadas por mujeres, direcciones totalmente feminizadas.

Aspecto	Entrevistada OSC
Las mujeres en puestos de la administración municipal	<i>“No, no, no todavía tenemos muy baja la representación, este, a fluctuado mucho a pesar de que ahora tenemos cuatro Regidoras mujeres y en la administración pasada solamente una, aun así este, esto también obedece a que fue de alguna manera un poco forzado para que hubiera más representación en esta administración pero no, sigue siendo mínima la incorporación de las mujeres, ...cada vez es mayor, pero los puestos van bajando más de importancia, en primer nivel solamente son dos, dos mujeres Directoras Generales que es de DIF y del Instituto de la mujeres que son ...feminizadas completamente y de segunda nivel hay un poquito más coordinaciones ya cada vez más, entonces sigue siendo excluidas las mujeres a pesar que tenemos mujeres preparadas no hay representación aquí”.</i>

En cuanto a los salarios, entre las y los entrevistados las opiniones son diversas; sin embargo en su mayoría aseguran que no existen diferencias salariales entre hombres y mujeres, que los sueldos se asignan dependiendo del puesto. Otros señalan desconocer el salario de los demás, sólo tener conocimiento del suyo y algunos aseguran que si hay diferencias, siendo más alto el sueldo en los varones.

Situación que expone la necesidad de una mayor transparencia en los procedimientos formales de asignación de remuneraciones y de difusión de tabuladores.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Equidad de género en las asignación de remuneraciones salariales</b>	"Si, si están en función de del, del, del puesto y de la actividad no de la, no del género".
	"Si de hecho en la página de transparencia están publicados los sueldos, está el tabulador de hecho por ahí este...en este caso si hemos corroborado que sean equitativos los sueldos.
	"...los que somos directores o directores generales tenemos los mismos salarios, los que son directores municipales o directoras municipales tienen el mismo salario, los que tienen este la categoría de coordinador y coordinadora el mismo salario, varía mucho en el compensado con el trabajador de base porque el trabajador de base tiene logro sindical y atiende el que tiene el mas o menos salario precisamente a esa variable porque el sindicalizado tiene más prestaciones más beneficios en un momento que un trabajador y trabajadora compensada".
	"En el caso hay un tabulador que manejó el Presidente Municipal desde el principio y ...es muy difícil si tienes las misma categoría de director es muy complicado e injusto que pague a uno más y a otro menos, no puede ser".
	"Por supuesto... definitivamente no tenemos ninguna tipo de diferencia o sea, si el puesto es director me refiero director en género, es el salario es exactamente el mismo sea hombre o sea mujer eso no tenemos ninguna diferencia igual también para los asistentes, los secretarios, en cuanto al, al salario no existe".
	"Mira yo desconozco realmente cual sea el salario de los empleados del ayuntamiento, yo conozco el mío pero desconozco de los demás."
	"No, no, no también los hombres tienen más, este más alto los sueldos...no puedo hablar en general porque desconozco pero si he visto, si si he visto algunos compañeros que tienen un sueldo muy alto a comparación de otras compañeras que deberían tener ese sueldo o mayor sueldo todavía del que le están dando al compañero."

Al igual que en la situación de salarios, en las prestaciones hay opiniones diferentes.

Se comenta sobre las prestaciones a las que tienen derecho los y las trabajadoras; pero no se tiene muy claro la forma de asignarlas, sobre todo en el caso de personal de confianza. Se tiene dudas sobre los procesos, tiempos y criterios para asignarse.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Equidad de género en prestaciones</b>	“Si pues, de acuerdo con la ley federal de trabajo no, pienso que es la base para toda esa, la remuneración que se hace a los trabajadores eeh... a la mejor puede ser mas subjetiva en el tema de los de confianza y pienso yo que es en función de la complejidad o de la responsabilidad del cargo no, en el que se toman la decisión.”
	“...no existe la transparencia tampoco, si, no existe eso, en lo que es pues es una de las prestaciones que se tienen el servicio médico, los aguinaldos, pero desconozco como lo van evaluando como lo van subiendo para, para otorgárselo...he visto en otras áreas que han beneficiado a otra gente, a hombres sobre todo si he visto algunos compañeros de otras áreas que los beneficiaron y a una compañera..., que ella metió su préstamo pidió para que la apoyaran y le dijeron si, y todavía tienen tres meses y no se lo pueden dar el otro, la otra persona ni hace 15 días y ya se lo otorgaron ósea como ¿qué pasó? ¿qué hizo?, que, no sabemos, es algo que uno dice bueno que pasa.

En cuanto a las promociones en puestos de confianza, se señala como criterio principal ser parte del equipo del Presidente Municipal y que se autoriza por Cabildo, indicando que si se dio oportunidad a compañeras mujeres para su integración.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Equidad de género en las promociones de personal de confianza</b>	“Mira básicamente, ... el tema es complicado porque cada administración tienen un periodo de tiempo corto y llegan equipos, los equipos se conforman por un planteamiento que hace el Presidente Municipal y que se autoriza por medio del Cabildo y normalmente se da todo en relación al desempeño y a la confianza hacia este caso la figura del Presidente Municipal como su equipo de primer nivel, sus funcionarios y yo por ejemplo en este caso de esta Décima Primer administración veo que si se dio oportunidad ¿no?, a compañeras que fueran parte de su equipo”.

En cuanto a las promociones de personal sindicalizado, se comenta que las promociones se realizan igual para hombres que para mujeres y en otro comentario se señala que en la toma de decisión de las promociones, participan la Dirección de Recursos Humanos y el Sindicato; pero estas promociones no aplican propiamente para puestos directivos, o sea para promociones verticales.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Equidad de género en las promociones de personal de confianza</b>	<p><i>“Si, es igual y obviamente se le da la oportunidad sin, sin hacer distinción si es hombre o mujer al que tenga o reúna los requisitos, tenga la capacidad para el puesto para... el área que vaya de desempeñar.”</i></p> <p><i>Aunque no tengo conocimiento específico, si tengo conocimiento que es una evaluación que hacen en conjunto la dirección de recursos humanos y el líder sindical donde a través de su representante de asuntos laborales creo que tienen una área, se van evaluando y se van, el desempeño de la actividad de la persona en la actividad y en función de eso se hacen las propuestas no, que, no tengo conocimiento de que por esa evaluación se haya accedido a un puesto de nivel de directivo, dirección, no sé si me explico?</i></p>

Para las promociones verticales y horizontales son importantes los criterios de transparencia para otorgar ascensos al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

## CAPACITACIÓN

Para promover el desarrollo profesional de los servidores y servidoras públicas es importante la identificación de necesidades para la planeación de las acciones de capacitación que realiza la organización, conforme a criterios de género, necesidades del personal y en temas diversos relacionados con su área profesional.

Al indagar, si existe una dependencia responsable de la capacitación del personal, se indica que esta es la Dirección de Recursos Humanos. Por una parte se dice que si existe un programa de capacitación para los servidores y servidoras públicas, que si se asigna presupuesto y que la capacitación va dirigida de acuerdo a los perfiles del puesto ; sin embargo por otro lado se señala que no está funcionando propiamente como programa, si no como acciones de capacitación con un enfoque a la mejora de la atención y el servicio que se brinda a la población.

Aspecto	Entrevistada(o)
Programa de Capacitación	<p><i>“Si hay. Eso es una directiva que se marca del ejecutivo municipal en el sentido del primer año de trabajo, el Director de Recursos Humanos hace una presentación al Presidente de lo que él piensa que va ser el desempeño de su área y de ahí se marca no específicamente el tema de perspectiva de género, pero si se marca un presupuesto para la capacitación y vuelvo a lo mismo es en función del puesto yo pienso que las administraciones municipales van mucho a eso no, el perfil es en función del puesto que se requiere en el área y en función de eso se toman las decisiones.</i></p> <p><i>“Mire propiamente no está funcionando como tal, pero si las capacitaciones se organizan a través de la Dirección de Recursos humanos...son dos tipos, ...de inclinación de las capacitaciones, puede ser técnicamente del trabajo o también en lo que nos hemos enfocado mucho es a la cuestión personal, al desempeño, al desarrollo personal, a la actitud del servidor publico..., para nosotros es muy importante porque ..., en nuestras manos no va estar resolverle al público, ...pero si está en mis manos darle una buena atención y un buen servicio..., a veces vamos a decir no, pero el tono que le digas lo cambia por supuesto muchísimo la perspectiva del otro lado.”</i></p>

En la entrevista a los y las servidoras públicas, al indagar sobre su formación o capacitación en perspectiva de género, algunos comentan sobre algunas experiencias previas de capacitación, de manera circunstancial, ocasional y esporádica, no propiamente de un proceso de formación. Pero la mayoría, nos dicen que este proceso de capacitación realizado en el proyecto del FODEIMM 2012, ha sido su primera experiencia de capacitación, del cual para unos(as) aún no está muy claro y para otras(os) ha sido significativo como una primera experiencia de reflexión.

Aspecto	Entrevistada(o)
Formación y capacitación en perspectiva de género	<i>“tuvimos algunas capacitaciones de perspectivas de género y también dentro de un partido político al que pertenezco también he estado en talleres en función de, de ese tema y este pues que fue mas, más puntual ¿no?”</i>
	<i>Como diputado participe en algunas reuniones este de las comisiones de equidad y género pero hasta ahí”.</i>
	<i>“Bueno ...hace como unas dos o tres semanas a través del Instituto se dio una, una conferencia ...en relación a la violencia contra las mujeres..., entonces si conozco el tema... se han manejado a través ...del Instituto de la Mujer, pero ...yo propiamente no he asistido a uno pero ...el personal si ha asistido”.</i>
	<i>“Es la primera ocasión...entiendo lo que es la perspectiva de género y no me gusta llamarlo así pero...es..., mi primer taller sobre perspectiva de género. Y esa construcción de igualdad ¿no?, me gustaría.”</i>
	<i>“Nunca, nunca. No nadie, incluso lo comente con compañeras y nadie, nadie ha estado en algún taller”.</i>
	<i>“Son las primeras experiencias y me he llevado un muy buen sabor de boca, una cosa si este de manera muy particular y ese si es un punto de vista muy personal, yo soy, yo estoy a favor del crecimiento de la mujer del desarrollo de la mujer estoy a favor del empoderamiento de la mujer y le reconozco a la mujer la fortaleza que está tomando estoy peleada con él, con los excesos, con los feminismos así como los machismos esa, tanto el extremo en el lado masculino como en el lado femenino no me gusta yo si considero, si creo que los hombres y las mujeres somos diferentes en muchos sentidos pero eso no quiere decir que no tengamos las mismas capacidades de salir adelante y de que seamos este, tanto hombres como mujeres capaces de demostrar que somos este inteligentes de la misma manera que tenemos las mismas capacidades y cualidades en el sentido intelectual y profesional en ese sentido muy bien, ósea comulgo con eso.”</i>
	<i>El único que yo haya tomado que recuerde del Instituto de la Mujer he asistido a los eventos pero son los conmemorativos nada más y lo que son las capacitaciones el del Cecati es el único que me ha tocado asistir</i>

Sobre el problema de inasistencia a la capacitación y cómo mejorar la asistencia de los funcionarios a la capacitación, hay opiniones diversas. Algunos señalan que es la primera vez que reciben una invitación a una capacitación sobre el tema de equidad de género, comentan que hace falta más información y con anticipación. Comentan que quizás pudiera funcionar más organizándose por dependencias. Otros señalan que sería mejor en horario vespertino, ya que por la mañana es difícil ausentarse de las oficinas. O también se indica que se podría realizar 2 horas al día para que no afecte el servicio al público.

En cuanto la alternativa de capacitación virtual, se comenta que no hay aún cultura para la participación virtual. Primero se tendría que sensibilizar al personal.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Problema de inasistencia a la capacitación</b>	<p><i>“No había tenido invitación en alguna ocasión antes, es la primera vez que recibo invitación.”</i></p>
	<p><i>Yo creo que falta información yo le decía a... por ejemplo a mi llego un correo un día antes del taller...hacerlos por áreas. A ver (dependencia) te toca ese día, y de alguna forma se nos da una semana para convocar y prepararnos,...”.</i></p>
	<p><i>“En eso estamos careciendo mucho, muchísimo, muchísimo, incluso hace...como dos meses..., vinieron a dar una conferencia... invite a mi personal para que asistiéramos y pues no, no les intereso... lo veo así como algo totalmente perdido como algo olvidado...busco que se capacite mi personal, ...busco también de que haya equidad no en esa parte que sean hombres y mujeres”.</i></p>
	<p><i>“...yo siempre digo que la tarde es mejor porque en la mañana siempre estamos llenos de trabajo es más complicado... tenemos trabajo todos los días, ...y a todas horas, ...y no poner ningún evento en esos días para poder obtener el taller, pero si antes de ir al taller si buscar la manera de ir sensibilizando a que sepan a donde van a ir, porque muchas veces dicen no, no, no quiero ir o está fuera de mi horario y no voy asistir entonces también manejarlo con esa parte de que vas a tener un taller pero es parte de tu jornada laboral no, o sea si tu trabajo es en la mañana busca la manera que sea menos las horas de trabajo de la mañana para poder tener el curso en la tarde o si lo quieren en la mañana o sea es más difícil, yo lo siento que tendríamos que cerrar toda la parte de la oficina.”</i></p>
	<p><i>“...yo creo que todo sería planearlas, pero planearlas de tal forma, porque el municipio de los Cabos en general administrativamente hablando el ayuntamiento en si es muy dinámico es un municipio que desde las 8 de la mañana hasta las 3 o 4 de la tarde pues tiene actividad administrativa entonces a la mejor sería buscar la, la manera eehh... idear una estrategia en conjunto con el Instituto de la Mujer para programar estas capacitaciones, en una horario mucho más flexibles, un horario donde no sea la hora fuerte de la atención al público del desempeño administrativo, porque de repente son capacitaciones de tres días y de todo el día, entonces el trabajo administrativo donde queda pues, el ciudadano a qué horas lo atiendes y es un movimiento del diario...a la mejor buscar una estrategia que sea solamente una o dos horas diarias y en un horario que no intervenga a la mitad de la jornada laboral por eso de 8 a 10 de la mañana o a la mejor de 2 a 4 de la tarde, no sé, es que el interrumpir la labor diaria como y luego la cuestión a pesar que el municipio la ciudad es una ciudad tan chica, la cuestión de distancias para ir a cualquier lugarcito tan cerca hacemos media hora y ya se nos perdió el tiempo pues, entonces probablemente no, no hay lugar idóneo donde hacer esto.”</i></p>
	<p><i>“No la hay..., estuvo la capacitación virtual, se tiene que trabajar mucho en todo el personal, en todo el servidor público, en que se acostumbren, que acepten..., la parte virtual como una herramienta mas...yo creo que es la mejor opción, sin embargo si hay que crear esa cultura entre en el servidor público que lo pueda hacer también de manera virtual”.</i></p>

## CORRESPONSABILIDAD ENTRE VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL

Se indagó sobre los permisos que se otorgan a mujeres y hombres para atender asuntos familiares y/o personales.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Permisos por necesidades personales y/o familiares a mujeres y hombres</b>	<p><i>“En lo general son los mismos, sin embargo aquí si salen ganando las mujeres, en el caso digo entre comillas ganando, porque si tienen una prestación que los hombres no tienen el beneficio que es en el caso de la maternidad, se le otorgan permisos por cuidados maternos cuando algún hijo tiene una enfermedad, alguna situación urgente, la mujer puede promover..., ese beneficio que se le otorguen un permiso especial que se le llaman cuidados maternos, situación que el hombre no lo tiene en si.”</i></p>
	<p><i>“No pienso yo a como son necesitados por parte de los funcionarios o los trabajadores sindicalizados eeh? cuando son de trabajadores de confianza es directamente a través del Presidente, yo he visto no, cuando tienen una necesidad tanto un hombre como una mujer no hay así este una objeción o un impedimento, siempre ha sido muy abierto el Presidente para tratar cualquier asunto de carácter familiar o personal de cualquier género ..., siempre es muy abierto a ese tipo de situaciones.</i></p>
	<p><i>“Si en el caso de la dirección que de alguna forma a veces “me brinco un poquito las trancas”, y no consulto a recursos humanos y obviamente se respeta el caso...Hay compañeritas que tienen niños con discapacidad por ejemplo se les da un permiso aunque sea de palabra que los tienen que llevar al CRIP o porque los tienen que llevar a La Paz”.</i></p>
	<p><i>“Si me ha tocado, si me ha tocado que compañeros hombres soliciten la oportunidad de ausentarse para tratar asuntos de enfermedad o cuidado de hijos, yo tuve el caso aquí de un compañero que su hija se enfermo y tuvo que ausentarse él para atender personalmente eso, es sindicalizado...Pues a lo que a mí me compete, se que son los trabajadores de confianza de aquí de..., lo he visto mas por hombres, compañeros asistentes míos me han pedido, pero cuando son sindicalizados y de otras áreas son a través del sindicato y casi no, no tengo mucha información de eso ”.</i></p>
	<p><i>“Mira aquí el asunto, la mujer pide más permiso, solicita más permisos,...asuntos familiares de los niños, de sus bebés, de enfermedades de sus niños,... tienen un problema grave ellas porque las guarderías no se los admiten entonces obviamente tiene ellas que ir por sus hijos no los pueden llevar a la guardería lo tiene que llevar a consulta y la otra que tiene un servicio pésimo el ISSSTE,....”</i></p>
	<p><i>“Casi no, es muy raro que ellos solicite algún permiso, salvo que alguno de ellos tengan que llevar algún familiar a otro lugar, o al escuela pero normalmente no.”</i></p>



Sobre los permisos que se otorgan para atender asuntos familiares, se comenta que las mujeres son quienes piden más permiso. Tienen el permiso de maternidad y de cuidados maternos, siendo muy evidente que la responsabilidad del cuidado de los hijos se da más por la madre trabajadora.

Algunos comentan que es muy raro que un hombre solicite permiso para cuidar a sus hijos cuando se encuentran enfermos; sin embargo, otros señalan que si se han otorgado permisos a trabajadores varones para atender asuntos familiares.

## HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Algunos comentan no tener conocimiento de algún caso que se haya presentado; pero que tampoco pueden asegurar que no exista.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Problemas de hostigamiento y acoso sexual</b>	<i>“No, mientras yo estoy aquí no he tenido conocimiento de ningún área, ni por parte de ninguna Dirección, ni por parte de ninguna trabajadora o trabajador que también pudiera darse, no tengo ningún conocimiento”.</i>
	<i>“Yo no los he identificado pero no puedo asegurar que no existan no pero yo no los he identificado pero no he tenido ningún tipo de comentario no se dé parte de alguien.”</i>
	<i>“No, que haya casos de acoso sexual no”.</i>
	<i>“Pues yo pienso que, bueno no pienso he observado que aquí en la administración tal vez si se puedan dar ese tipo de situaciones ... pero no de carácter así, grave, tengo un caso, un ejemplo no, de una persona joven que le gustaba otra..., una mujer de otra área y a la mejor así saludos o cosas así que ella se sintió incomoda no, pero lo manifestó o sea se, se, a lo mejor se creyó galán, así es parte de la idiosincracia mexicana hacer así un cumplido, viene hoy y la compañera se sintió incómoda y lo manifestó no, sabes qué, y vino con nosotros, nos dijo no me gusta que me diga que me veo, que, que, la ropa o algún comentario no, ese es el caso que a mí me ha tocado y, y, mi punto de vista es que es un poco complejo no, en la sociedad norteamericana por ejemplo de que es un poco más la privacidad, la privacidad que es como ya parte de la cultura que mi espacio está determinado y que tu agredes ese espacio personal ya siento como un acoso no, ese es mi punto de vista siento que aquí, el mexicano es mas de trato y de contacto y la persona debe de marcar el alto no, si no te gusta que yo te de un cumplido o algo o tú te sientes incomoda lo tienes que manifestar no, pero si pienso que nuestra sociedad mexicana es muy, muy cercana, que muy fácil, con un, en un estricto sentido seria, para los ojos de los Estados Unidos sería un acoso no,..., lo es más importante aquí creo yo es la oportunidad de que ellas se expresen que se sienten incomodas”.</i>

Así también, otro servidor público, expone un caso de una trabajadora que presentó su queja, ante el trato inadecuado de un compañero y reflexiona sobre la cultura del mexicano en comparación con otras culturas y las diferencias de percepción de una misma situación, así como de la importancia de que las mujeres se expresen ante situaciones que les hagan sentir mal.

Sobre el procedimiento en casos de acoso y/hostigamiento sexual, hay opiniones diversas, algunos señalan que el procedimiento es a través de Contraloría Municipal, otros señalan que es a través de Recursos Humanos y el Sindicato y otros que le corresponde al jurídico. Circunstancia que denota la falta de un mecanismo claro que proteja a mujeres y hombres de hostigamiento y acoso sexual.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Procedimientos ante el hostigamiento y/o acoso sexual</b>	<i>“Si, de esta persona que le sucedió, se le llamo y se le dijo bueno este, la persona no está contenta con lo que tú le expresas, no está de acuerdo entonces, se le hace una observación no, de que lo deje de hacer y, y si no pues ya se le abriría un procedimiento a través de la Contraloría Municipal no, por parte de una conducta inapropiada que está contemplada en el reglamento creó una, una, no creo estoy seguro que esta contemplado una conducta inadecuada hacia compañeros de trabajo”.</i>
	<i>“Si por supuesto en caso de que se realizara obviamente se hace la investigación a través de la Contraloría Municipal, se inicia un procedimiento administrativo y si se acredita obviamente el acoso o mas allá, algo mas físicamente pues obviamente si se procede incluso hasta la destitución del servidor.”</i>
	<i>“No pero bueno hay una ley de responsabilidades de los servidores obviamente pues las leyes comunes que nos son aplicables a todos, no he conocido yo de algún caso, pero yo pienso que en caso que hubiera se reporta inmediatamente a la oficina de recursos humanos y si el compañero fuera sindicalizado pues al sindicato correspondiente para que tome cartas en el asunto.”</i>
	<i>“Debe considerarse alguna situación de sanción debe manejarlo el jurídico ¿no?, el marco jurídico del Ayuntamiento lo debe manejar ellos, también tenemos ahí los de los derechos humanos...”.</i>

## COMO AVANZAR EN LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Antes de concluir la entrevista, se les solicitó su opinión de cómo avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en la administración municipal, sus propuestas se refieren a:

- ✚ Continuar con el proceso de sensibilización, capacitación y modificación de leyes y reglamentos municipales.
- ✚ Realizar acciones de transformación de patrones socioculturales, principalmente adquiridos en el ámbito familiar.
- ✚ Promover una educación y formación con perspectiva de género tanto con los funcionarios y funcionarias del servicio público como en toda la población del municipio, principalmente de los sectores en mayor situación de vulnerabilidad social.
- ✚ Difusión de los programas a desarrollar en el proceso de incorporación de la perspectiva de género y promoción de la participación de todos los niveles de la administración pública municipal.

Aspecto	Entrevistada(o)
<b>Incorporación de la Perspectiva de Género en la Administración Pública Municipal</b>	<p><i>“Yo pienso que lo que estamos haciendo es lo correcto no, primero es la sensibilización el conocimiento los conceptos ...yo creo que la sociedad mexicana va muy avanzada, en conocer que tenemos igualdad de derechos y que debemos de plasmarlos en documentos para que nos den certeza de lo que estamos buscando hacer, ..., el segundo ...entraríamos ya con, con la acción ya en tratar de enfocarnos todos, en el dialogo ...y llegar acuerdos para plasmarlos directamente en leyes o reglamentos de competencia municipal en, ...involucrar al Cabildo y ya empezar a tomar acciones precisas no, para ver esos temas que ya queden... que queden como regla, que queden escritos, ...”</i></p>
	<p><i>“...se debe trabajar la parte cultural, porque podemos tener muchas leyes que puedan obligarnos a respetar a las mujeres en condición igual que los hombres, pero si no es una cuestión que se trabaje más el asunto cultural, es como cuando le invertimos mucho a una cosa, pero el resultado no lo vemos, porque a lo mejor el asunto no es meterle dinero, sino trabajarlo desde abajo yo sí creo generar cultura en ese sentido puede dar mejor resultado”.</i></p>
	<p><i>“Educación. Al funcionario y al pueblo en general, o sea es decir no es un trabajo nada más del Ayuntamiento, es un trabajo de todos hombres y mujeres, jóvenes, escuelas, instituciones públicas y privadas, es un trabajo conjunto, entonces es parte de todo, no podemos hacerlo nada más los funcionarios porque vamos de paso...Construir la igualdad entre hombres y mujeres esto es algo que no es mal, esto tiene un origen y tiene un derecho y una obligación y un deber en la Constitución Mexicana lo contempla, el asunto es que tanto que el hombre y la mujer no está debidamente educados para poder tratarse de forma igualitaria,...”</i></p>
	<p><i>“Yo creo en general empezamos desde la educación, el común denominador y estoy hablando del grueso de la población no estoy hablando de los sectores pequeños donde entran las mujeres empresarias, las mujeres con cierto nivel cultural, no, yo estoy hablando del grueso de la población, del del de la población de la que está en la mayoría de las colonias ... desde el inculcamiento de los valores, que te han dado en tu casa ..., la realidad que en muchos de los casos que sucede tu vienes de un hogar donde tu padres es borracho, golpeador, mujeriego a la mamá la trata de una manera y entonces tu programación va en función a que esa es la vida que te toca,...”</i></p>
	<p><i>“Una es por ejemplo... los compañeros que ya tomaron este tipo de talleres..., empezar a trabajarlos y hacer entender a nuestros compañeros funcionarios y así como pretendemos de que se llegue hacer unas reformas de los reglamentos y todo creo que esa sería una de las primeras formas,...porque hay compañeros que no están convencidos todavía y compañeras que nos están convencidas...”</i></p>
	<p><i>“Yo creo que colaborar y entender ..., que quienes colaboramos ... seres humanos todos y tenemos ..., a la mejor físicamente no es igual porque por naturaleza así somos pero intelectualmente somos iguales hombres y mujeres entonces desde ahí tendríamos que partir y ... no hacer la diferencia ...entre que si es hombre o si es mujer, entendemos que la naturaleza nos creó diferentes físicamente pero mental e intelectualmente pues yo no le veo la diferencia entre un hombre y una mujer... no existe hasta mi punto de vista.”</i></p>
	<p><i>“Yo creo que este tipo de programas son bien importantes...que este tipo de programas se acerquen mas al grosor de la gente que trabaja en el Ayuntamiento pero además de eso, no nada más dejarlo en los funcionarios de los mandos altos y luego bajarlos a los mandos medios y así sucesivamente y también tratar de buscar la manera de difundirlos...”.</i></p>

Las opiniones de las representantes de las OSC, se refieren a:

- ✚ Sensibilización de los tomadores de decisiones.
- ✚ La obligatoriedad de asistencia de los servidores y servidoras públicas a las actividades de capacitación.
- ✚ La aplicación del Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres 2010 como estrategia fundamental.

Aspecto	Entrevistada OSC
<b>Incorporación de la Perspectiva de Género en la Administración Pública Municipal</b>	<p><i>“Pues sensibilizar a quienes toman las decisiones para que ellos de alguna manera hagan obligatorio la asistencia de los funcionarios que toman las decisiones de primer nivel a los cursos porque son quienes podrían comprometerse a incluir por lo menos una o dos acciones en sus programas con perspectiva de género y no hay eso todavía, se sigue pensando no, que el Instituto de las Mujeres va ser una oficina aparte o algo donde deben de involucrarse no, seguirle dando seguir trabajando con quienes toman las decisiones, seria primeramente impulsar mas representación de mujeres, porque si se ha visto se ha comprobado que entre más representada estemos, va ver más gente sensible mas fácil de convencer en esta parte esta necesidad de que se implemente la perspectiva de género ¿no? en el Ayuntamiento”.</i></p> <p><i>“...yo veo que la estrategia central es la aplicación del Programa de Igualdad Sustantiva o sea que esa es la estrategia a la que le deberíamos de invertir todas las baterías porque si ya se hizo un trabajo, de, de ver por donde aunque haya, aunque sea mejorable y sea mas aterrizable y sea ... lo que sea aunque no tenga los datos estadísticos actualizados al censo 2010, ... ya hay ruta de por donde hacer, entonces para que no estén inventando que se tiene que hacer hay ya está dicho que o más o menos que ya hay estrategias claras y líneas de acción entonces cumplir esas líneas de acción son avances no importa si se hacen todas a la vez a se les da prioridad a unos primero y a otras después o como, como se va, entonces eso es lo que creo que ya se debería de ir avanzando este por un lado y la otra pregunta que tiene que ver con cómo, genere estrategias para transversalizar yo hay diría que se deberían intentar varios caminos...”</i></p>

#### ***d) Algunas conclusiones relativas al diagnóstico:***

- ✚ Se identifica el desconocimiento de la normatividad municipal y la relativa a los avances en materia de derechos de las mujeres.
- ✚ Se requiere la difusión de las leyes estatales en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- ✚ Es necesario la revisión de manuales, reglamentos y protocolos con perspectiva de género.
- ✚ Se hace necesario el diseño de un programa de capacitación para todo el personal del H. Ayuntamiento de Los Cabos, que recupere y de continuidad a las acciones realizadas por el IMM, desde su creación, ya que existe personal que ha participado y otros que aún no participan en procesos de sensibilización.
- ✚ Se requiere la promoción de la corresponsabilidad familiar, favoreciendo la paternidad responsable.
- ✚ Se identifica la inexistencia de información estadística con perspectiva de género, por lo que es urgente establecer sistemas de registro u sistematización de datos desagregados por sexo de los servicios y población que se atiende.
- ✚ Se hace necesario la voluntad política complementada con la disposición de recursos humanos, técnicos y presupuestales para el proceso de incorporación de la perspectiva de género en la APM.
- ✚ Se cuenta con el Programa de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres 2010; pero aún no se le ha dado la difusión en la administración actual.
- ✚ No se cuenta con un diagnóstico de las necesidades prioritarias de las mujeres con perspectiva de género, se identifica la atención a necesidades básicas con un enfoque asistencial.
- ✚ De manera empírica se identifican algunas necesidades de la situación y condición de las mujeres en el ámbito municipal.

- ✚ Existe una participación activa, comprometida e informada en perspectiva de género de organizaciones de la sociedad civil dispuestas a participar con acciones de la APM.
- ✚ En lo general se percibe un clima laboral de respeto dentro del contexto cultural; sin embargo se requiere promover una transformación de patrones socioculturales para la mejora del clima laboral en el marco de la igualdad entre mujeres y hombres y de no discriminación.
- ✚ Se identifica la necesidad de establecer criterios claros de asignación de remuneraciones por salarios, prestaciones y de las promociones horizontales como de ascensos verticales del personal tanto sindicalizado como de confianza; así como su difusión y transparencia, para favorecer una cultura institucional de igualdad de oportunidades, sin distinción de género.
- ✚ Es importante continuar impulsando el acceso de las mujeres a puestos directivos, ya que aún el porcentaje es bajo.
- ✚ En los procesos de capacitación del personal es importante promover la diversificación de alternativas tanto presenciales como no presenciales con apoyo de las tecnologías, a fin de facilitar el acceso a un mayor número de servidoras y servidores públicos.
- ✚ Se identifica la necesidad de establecer y difundir los procedimientos para la protección de mujeres y hombres ante situaciones de hostigamiento y acoso sexual.
- ✚ Se requiere la elaboración de un programa mínimo en cada una de las dependencias para avanzar en el proceso de incorporación de la perspectiva de género, con la asesoría y coordinación del IMM.

***V. Objetivos, estrategias,  
líneas de acción y  
algunas orientaciones***



## ***V. Objetivos, estrategias, líneas de acción y algunas orientaciones***

### ***1. POLITICA Y DEBERES INSTITUCIONALES***

#### ***Objetivo 1:***

Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Municipal hacia el logro de resultados al interior de la misma y al exterior en el contexto del Municipio de Los Cabos.

#### ***Estrategia 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.

#### ***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.

#### ***Mecanismos para la incorporación de la perspectiva de género mediante el PCI***

En el contexto del marco normativo que sustenta el presente Programa de Cultura Institucional se deberá incorporar la perspectiva de género en el quehacer institucional bajo la guía y coordinación del Instituto Municipal de la Mujer (IMM), quien representa la unidad de género principal de la Administración Pública Municipal (APM). Para ello considerará los siguientes mecanismos:

1º. El IMM, establecerá redes de género al interior y exterior de la institución, promoviendo acciones afirmativas o positivas, para desarrollar y guiar los trabajos en torno a la incorporación de la perspectiva de género en la APM.

2º. Cada dependencia de la APM deberá designar a una servidora o servidor público, quien será la o el enlace de género con el IMM y responsable del PCI, para promover e impulsar la incorporación de la perspectiva de género en las funciones y atribuciones de la unidad administrativa que representa.

Así cada una de las dependencias deberán trabajar en una coordinación intrainstitucional.

3º. Cada dependencia de la APM, se deberá fortalecer con recursos humanos y materiales para generar herramientas que les permitan promover la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas, programas y gestiones, con miras a otorgar bienes y servicios públicos a la ciudadanía en igualdad de condiciones.

4º. Las funciones y atribuciones del enlace de género se deberán establecer en cada dependencia mediante acuerdos, circulares o cualquier otro documento jurídico administrativo que expida la o el titular de la dependencia a la que pertenece.

5º. El responsable del PCI y de enlace con el IMM y deberá tener funciones y atribuciones claras para dar seguimiento e instrumentar el PCI en las dependencia.

6º. Una acción prioritaria deberá ser la revisión y análisis, de reglamentos y manuales con criterios de igualdad entre mujeres y hombres, utilizando un lenguaje incluyente.

**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.

### ***Sistema de valores, código de ética y de conducta institucional***

Las dependencias de la APM se guían por valores, normas y conductas que orientan su actuación según sus funciones y atribuciones. Aun cuando el trabajo se basa esencialmente en el bien común y en la percepción de una remuneración que compromete al personal, es necesario incorporar valores sociales para brindar un servicio público con calidad, eficiencia e igualdad.

En este contexto los valores, desde el punto antropológico, “representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral”. (VALBUENA, 2006)

Bajo esta premisa, el personal que labora en la administración pública debe rendir los resultados que la sociedad del municipio de Los Cabos requiere, motivo por el cual su quehacer institucional debe apegarse a los valores de legalidad, eficacia, eficiencia, igualdad de oportunidades, transparencia, honestidad y a la rendición de cuentas de las instituciones que representa.

Para la incorporación de la perspectiva de género en el sistema de valores, en los códigos de conducta institucional y de ética, las dependencias deben seguir los siguientes pasos:

1º. En aquellas dependencias de la APM donde no se cuente con un código de ética y código de conducta, deberán diseñarlo y realizarlo considerando el principio de igualdad y no discriminación y un lenguaje incluyente.

2º. En las dependencias de la APM donde se cuenta con un código de ética y código de conducta, así como con la misión y visión, se deberá realizar la revisión

de cada uno, a efecto de que si no están redactados bajo el principio de igualdad y no discriminación y con un lenguaje incluyente, se realicen las modificaciones y/o adecuaciones necesarias.

3º. Se realizará una campaña anual del código de ética y el código de conducta, en medios impresos y/o a través de la página web institucional, así como otras acciones que determine cada dependencia.

4º. Al entregar los códigos, la última hoja de impresión del documento deberá ser desprendible y contener los siguientes datos: unidad administrativa, nombre completo, cargo, fecha y firma de la persona que recibe, con objeto de evaluar a quienes reciben los códigos.

### ***Postulados que debe contener un código de ética y de conducta***

Postulados generales:

- ✚ Equidad en los procesos de reclutamiento, selección promoción del personal, valorando imparcialmente las habilidades de mujeres y hombres que aspiren a ocupar cargos en los diferentes niveles de la dependencia, favoreciendo su participación equilibrada.
- ✚ Trato respetuoso y equitativo, manteniendo siempre una conducta amable en el trato hacia las demás personas, que tome en cuenta sus ideas y aportaciones, sin distinción de sexo, edad, origen social o étnico, credo, nacionalidad, preferencia sexual, filiación política o jerarquía.
- ✚ Compromiso institucional y personal con la igualdad y equidad de género. El logro de la igualdad y equidad entre mujeres y hombres en la APM requiere de sensibilidad, apertura y compromiso del personal que labora en la dependencia.

- ✚ Remuneración equitativa para mujeres y hombres para garantizar que las funciones y responsabilidades equivalentes correspondan la misma remuneración.
- ✚ Promover la participación equitativa de mujeres y hombres en programas de capacitación y formación, que desarrollen sus potencialidades y favorezcan su crecimiento profesional y personal.
- ✚ Respeto al ejercicio de la maternidad y a la promoción laboral de las mujeres, sin condicionar su contratación o permanencia laboral por razones de maternidad.
- ✚ Erradicar el lenguaje sexista. Utilizar un lenguaje incluyente que evita la discriminación, que implica un trato desigual y ofensivo para mujeres y hombres.
- ✚ Eliminar los estereotipos de género en la asignación de tareas, propiciando que esta distribución de tareas se dé en función de las competencias, aptitudes y aspiraciones de las personas y no de estereotipos sexuales.
- ✚ Valorar y apoyar el ejercicio de la maternidad y la paternidad para hacer posible una estructura laboral que contemple y concilie las responsabilidades laborales con las que se derivan de la maternidad y la paternidad.

Asimismo, las instituciones deberán incorporar en los códigos de ética y de conducta, la atención a la violencia laboral y al hostigamiento y acoso sexual, para que desde ésta normatividad interna se incluyan acciones de carácter disciplinario.

En materia de violencia laboral habrá de establecerse:

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

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

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

- ✚ Toda servidora y servidor público que sea objeto de una conducta indeseada que constituya hostigamiento y acoso sexual será protegida/o contra represalias por haber presentado queja en ese sentido.
- ✚ Toda servidora y servidor público tiene la responsabilidad de ayudar a garantizar un entorno laboral en que se respete su dignidad.

### ***Proceso de incorporación de la perspectiva de género en la APM***

La incorporación de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las dependencias de la APM, permitirá poner de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y mujeres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por eso, el PCI busca contribuir a una sociedad mexicana, sudcaliforniana y cabeña más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la APM y transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía.

A continuación se enuncian los pasos para incorporar la perspectiva de género durante el proceso de implantación del PCI:

1º. Dar a conocer en medio impreso y digital, en todas las unidades administrativas de las dependencias que integran la APM, el PCI para su aplicación, utilizando instrumentos, como el video institucional, cápsulas de los 9 objetivos, con la finalidad de sensibilizar a las y los servidores públicos en el alcance de ir transformando procesos a la cultura institucional al interior de su dependencia bajo una perspectiva de género.

2º. Capacitar al personal de cada institución sobre los 9 objetivos, estrategias y líneas de acción del PCI para su desarrollo y aplicación en todas y cada una de las unidades administrativas.

3º. Identificar las debilidades y fortalezas de las unidades administrativas para implementar el PCI a través de la técnica del FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas).

4º. Realizar la vinculación de los objetivos, estrategias y prioridades del Plan de Desarrollo Municipal 2011-2015, alineándolos con su programa sectorial, el Programa Municipal para la igualdad entre mujeres y hombres, con el PCI, así como la normatividad estatal y municipal vigente para la igualdad entre mujeres y hombres.

5º. Implementar cada objetivo estratégico del PCI, con base en una metodología de identificación de las necesidades y problemas a solventar, apoyada en un análisis cuantitativo y cualitativo de las estrategias y líneas de acción.

6º. Establecer metas e indicadores específicos para el desarrollo del PCI.

7º. Señalar las metas a corto, mediano y largo plazo a desarrollar por la dependencia de la APM.

8º. Incorporar al Sistema Integral de Gestión y Cultura Institucional los nueve objetivos estratégicos, con la finalidad de ir midiendo el avance de la dependencia y/o entidad respecto del nivel de cumplimiento de las metas propuestas.

9º. Institucionalizar procesos en los que se ha incorporado la perspectiva de género en la normatividad interna de la dependencia.



**1.1.3:** Dar a conocer la normatividad en materia de género para sensibilizar al personal de cada una de las dependencias de la administración municipal, e impulsar medidas que coadyuven a lograr la equidad de género

### ***Estrategia 1.2:***











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

### ***El plan de acción del PCI.***

Cada dependencia de la APM deberá desarrollar su Plan de acción del PCI basado en el documento Guía para elaborar el plan de acción, realizado por el INMUJERES, conforme a los siguientes pasos: (Anexo)

-  Identificación del factor del PCI
-  Identificación de área de oportunidad de la dependencia
-  Identificación de objetivos del PCI
-  Identificación de estrategias de cada objetivo del PCI
-  Identificación de líneas de acción del PCI
-  Definición de actividades a desarrollar
-  Metas e indicadores del PCI
-  Periodo de ejecución
-  Responsables y recursos
-  Resultados esperados

**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 cada una de las dependencias y unidades administrativas descentralizadas de la APM.

***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.

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

**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.

***Mecanismo de seguimiento y evaluación del PCI.***

Con la finalidad de conocer en qué medida se han ido modificando los desequilibrios de género en la dependencia y mejorar las condiciones y situaciones de vida de las mujeres y los hombres, se deberá tomar en cuenta:

Primero. Tomar como punto de partida el enfoque de género, entendido como la mirada que explica, interpreta y reconstruye a la sociedad, con base en el reconocimiento de las relaciones históricas de poder establecidas entre mujeres y hombres y que son favorables para los hombres como grupo social y desfavorables para las mujeres. Con base en lo anterior, se deberá tomar en cuenta los siguientes pasos:

## Previsión de efectos

- a) Identificación de objetivos de igualdad en la norma
- b) Predicción de resultados en igualdad entre mujeres y hombres
- c) Incidencia en estereotipos y roles

## Seguimiento y valoración final del resultado y del impacto

- a) Punto de partida. Cuál fue la situación de partida del PCI para las mujeres y hombres en la institución;
- b) Impacto positivo. Cómo se modificó la situación inicial de mujeres y hombres;
- c) Impacto negativo. Definir la variación del resultado obtenido para hombres y mujeres y cómo afecta al diferenciar el desequilibrio previamente detectado e incorporar modificaciones en la norma.

Segundo. Para el seguimiento del PCI, la o el responsable del mismo en cada dependencia y unidad descentralizada de la APM, deberá dar cuenta de los avances de los factores y metas.

## **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 del Municipio de Los Cabos.

### **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 y unidades administrativas descentralizadas.

**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.

### **Condiciones para el mejoramiento del clima laboral con perspectiva de género**

Para mejorar el clima laboral, es necesario garantizar previamente que se den las siguientes condiciones:

- ✚ **Voluntad política.** Impulsar el proceso de cambio significa integrar el enfoque de género en la política institucional. A la voluntad política se deben añadir los recursos técnicos, económicos y humanos apropiados para que el compromiso político sea real.

- ✚ *Capacitación sobre el significado del principio de igualdad y equidad, particularmente su alcance.* Con el fin de desarrollar las capacidades conceptuales, técnicas y actitudinales que permitan a las y los servidores públicos, aplicar esta perspectiva en los procedimientos de diseño, programación y presupuestación y de ejecución y evaluación de las políticas públicas.
  
- ✚ *Identificación de los desequilibrios de género existentes.* Tener una alta comprensión de lo que ocurre en nuestro entorno, cómo son las condiciones reales de las vidas de mujeres y hombres en las dependencias y en los diferentes ámbitos o contextos (educación, empleo, vivienda, prestaciones, etc.)
  
- ✚ *Aplicación de herramientas sensibles al género que nos permitan obtener información actualizada de lo que está ocurriendo, como efecto o no de las políticas públicas.* Las herramientas de género permiten obtener información sobre la desigual situación de mujeres y hombres, tales como:

### ***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 oportunidades.

**2.2.2:** Establecer acciones para lograr un clima laboral en donde se acote el ejercicio indiscriminatorio del poder previniendo su abuso y, en especial, el abuso de poder por razones de género.

## *Clima laboral con estilos gerenciales e igualdad de género*

Para promover el clima laboral la igualdad de género en un estilo gerencial, cada dependencia y unidad administrativa descentralizada de la APM, deberá analizar el estilo gerencial que se practica en ella, de acuerdo con sus funciones y atribuciones, sean orientados a la eficiencia, de tipo consultivo, participativo o de apoyo, etc. Asimismo, habrá que analizar si los estilos gerenciales que propician las estructuras y procesos dentro de la APM, permiten la expresión e integración de estilos gerenciales masculinos y femeninos, o si ambos son valorados de la misma forma, a fin de no realizar una discriminación de género en el clima laboral, se partirá de lo siguiente:

### Diseño y aplicación de políticas de liderazgo

- ✚ Definir la política de liderazgo de acuerdo con la visión, misión y política del Ayuntamiento, una vez incorporados los principios de igualdad y no discriminación.
- ✚ Identificar la estructura laboral de cada dependencia y unidad administrativa descentralizada, cuántas mujeres y hombres laboran en ellas.
- ✚ Realizar un estudio comparativo a través de mecanismos de verificación que permitan analizar quienes ejercen el liderazgo, independientemente de su sexo.
- ✚ Una vez identificado quiénes ejercen el liderazgo, establecer y realizar acciones afirmativas para lograr la igualdad de género e incorporar a las personas que ejercen el liderazgo en el ámbito gerencial de la APM.

### Estilos gerenciales

- ✚ Definir cuál es el estilo gerencial que requiere cada dependencia, según sus funciones y atribuciones.
- ✚ Realizar programas de capacitación para desarrollar las competencias de liderazgo gerencial, destacando los temas de trabajo en equipo,

negociación, orientación de resultados, visión estratégica, género, comunicación organizacional, entre otros.

- ✚ Impartir los programa de capacitación y formación a las personas que se identificaron como líderes en cada dependencia.
- ✚ Revisar la norma que regula los perfiles de cargos en la APM, a efecto de eliminar la discriminación por motivos de género.

Además deberá tomarse en cuenta que el número de mujeres y hombres en los equipos de trabajo sean los más equilibrado posible, ya que la diversidad de perspectivas, disciplinas de conocimiento y experiencias puede aportar puntos de vista enriquecedores, así como una mejora en el clima laboral.

### ***Estrategia 2.3:***

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

### ***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.

**2.2.3:** Incorporar en el desarrollo de actividades, mejorar 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 un 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 perspectiva de género y el lenguaje no sexista.

**3.1.3:** Promover e impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre comunicación organizacional incluyente.

#### **La pertinencia del género en la comunicación organizacional y la comunicación social**

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

Una intervención de género es pertinente cuando afecta:

- ✚ De manera directa o indirecta a mujeres y hombres, aumentando o manteniendo las brechas de género.



- ✚ Se imponen estereotipos y roles de género a mujeres y hombres en la sociedad.

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

- ✚ Positiva, porque contribuirá a equilibrar o acortar las desigualdades existentes entre mujeres y hombres en ese terreno de intervención que se propone. En este caso, no habrá que modificar el proyecto de actuación.
- ✚ Negativa en la igualdad entre mujeres y hombres porque aumentan las desigualdades. En esta situación se deberá replantear el trabajo.
- ✚ Perpetuadora de la desigualdad porque no compensa las desigualdades y contribuye a mantenerlas. En este caso deberá replantearse el trabajo.

Al respecto, las unidades administrativas de la comunicación social de las dependencias, deberán promover la incorporación de la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género verificando la pertinencia de género en cada una de las acciones de la comunicación social.

### ***Estrategia 3.2:***

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.

#### **El uso del lenguaje sexista ¿cómo nos afecta?**

Las personas nos comunicamos a través del lenguaje, medio por el cual reflejamos la realidad y transmitimos valores que pueden cambiar, perpetuar y condicionar el pensamiento, comportamiento y desarrollo de una institución. Con base en este precepto si lo que comunicamos de forma escrita, verbal o visual está basado en estereotipos o prejuicios, estaremos contribuyendo a arraigarlos en las relaciones cotidianas de las instituciones.

#### *¿Qué acciones se deben realizar?*

- ✚ Compromiso político en favor de un uso no sexista, no discriminatorio y no androcéntrico del lenguaje, en cualquiera de sus manifestaciones:
  - Escrito
  - Oral
  - Visual
- ✚ Garantizar el uso de un lenguaje no sexista en todos los documentos e informes elaborados en las dependencias de la APM, tanto los de alcance y difusión interna como externa.

- ✚ Incluir la utilización del lenguaje no sexista como requisito a cumplir por las entidades públicas o privadas con las que labore la APM.
- ✚ Facilitar formación práctica sobre uso no sexista del lenguaje al personal que labora en la APM.
- ✚ Incluir gráficos de acuerdo con los valores y principios de igualdad donde se incluyan a mujeres y hombres que representen la diversidad de edades, grupos étnicos, discapacidad, etc., así como la convivencia en igualdad.
- ✚ Cuidando que el género gramatical masculino no sea utilizado con valor universal o genérico. Por ejemplo, hablando de “la humanidad” en vez de “los hombres” cuando nos referimos a la totalidad de mujeres y hombres.
- ✚ Cuidando no restar importancia o valor, a través del lenguaje, a las características y/o comportamientos atribuidos tradicionalmente a las mujeres. Por ejemplo, evitando expresiones que denigren a la mujer.
- ✚ Cuidando no ocultar o invisibilizar a las mujeres en el uso del lenguaje. Por ejemplo, evitando expresiones como “la historia del hombre”.
- ✚ Evitando utilizar metáforas o expresiones hechas denigrantes o discriminatorias, aun cuando formen parte de la costumbre y el uso popular.
- ✚ Eliminando expresiones e imágenes sexistas.
- ✚ Utilizando ejemplificaciones sobre diferentes papeles y características de mujeres y hombres no convencionales.
- ✚ Utilizando ejemplos que permitan dar valor por igual a lo que tradicionalmente hacen las mujeres y los hombres.
- ✚ Procurando utilizar un número igualitario de personajes femeninos y masculinos.
- ✚ Mostrando una realidad cambiante hacia modelos igualitarios basados en la corresponsabilidad doméstica y social.

*¿Cuál es el riesgo a evitar?*

- ✚ Que todo el esfuerzo se diluya en el discurso de lo políticamente correcto.
- ✚ Que las técnicas utilizadas para evitar el uso sexista dificulten la propia comunicación. Por ejemplo, utilizando de forma excesiva la doble forma gramatical os/as.

## **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.

**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.

**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.

**4.4.2:** 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.

### **¿Cómo incorporar la perspectiva de género en los mecanismos de selección de personal?**

En el sistema de selección de personal, basado en la evaluación de currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, se deberá eliminar cualquier criterio de selección que considere el sexo de la persona o cualquier otro discriminante en todo nivel o cargo.

Para asegurar la inclusión del enfoque de género, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Que los comités de selección se encuentren balanceados en género.
- b) Implementar el crecimiento acelerado de las mujeres calificadas hasta alcanzar el 50/50 de representación entre hombres y mujeres, adoptando medidas especiales vinculantes para seleccionar mayor personal femenino, a corto, mediano y largo plazo, hasta que se alcance la meta de 50/50 de representación entre mujeres y hombres.

Es necesario constituir el Comité de selección de personal con las siguientes características:

- ✚ Establecer que el comité de selección esté conformado, en lo posible, por personal de ambos sexos, para contribuir a un análisis más equilibrado de las personas aspirantes y disminuir apreciaciones subjetivas por razones de género.
- ✚ Constituir que la selección de personal sea transparente.
- ✚ Incorporar el principio de igualdad en el proceso de selección de personal.

### *Selección y contratación de personal*

Aun cuando todas las personas están influidas por factores culturales que condicionan una u otra decisión en la búsqueda efectiva de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el acceso al empleo, se deben definir políticas específicas que ayuden a superar las barreras culturales de género, mediante los siguientes pasos:

- ✚ Procurar que, en la presentación de candidaturas a los cargos a ocupar, siempre se incluyan mujeres, según sus méritos y capacidades.
- ✚ Fomentar, mediante la creación de políticas, la contratación de mujeres u hombres en cargos y categorías ocupacionales en los que están subrepresentadas/os o no existen.
- ✚ Establecer normas como en igualdad de condiciones, se contratar preferentemente a una mujer o un hombre, según el sexo que esté subrepresentado.
- ✚ Establecer programas de capacitación para promover la movilidad del personal, femenino o masculino, hacia determinadas áreas que estén mayoritariamente pobladas por mujeres y hombres.
- ✚ Establecer cuotas mínimas temporales para la selección y contratación de mujeres u hombres, que reúnan los requisitos de idoneidad para ocupar cargos con fuertes sesgos masculinos o femeninos.
- ✚ Definir un porcentaje de contratación o ingreso de mujeres a la plantilla de personal, que sea mayor o igual al porcentaje establecido por la institución en las convocatorias durante el último año.

## **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**

**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 del Municipio de Los Cabos.

***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.

***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.

## *Criterios para la incorporación de la perspectiva de género en salarios y prestaciones*

Las desigualdades salariales por razones de género se deben a diferentes motivos, entre los que cabe citar los siguientes:

- ✚ Nivel de escolaridad y el ámbito de estudio
- ✚ Experiencia profesional en el ámbito laboral
- ✚ Antigüedad en el puesto ocupado
- ✚ Número de horas de trabajo
- ✚ Rama de la actividad
- ✚ Estereotipos y prejuicios relacionados con el desempeño en el trabajo que se le asignan a las mujeres
- ✚ Métodos tradicionales de evaluación de los empleos, considerados en función de las exigencias de los empleos masculinos
- ✚ Menor poder de negociación de las mujeres, quienes suelen estar menos afiliadas a sindicatos y ocupan de manera desproporcionada empleos precarios.

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

1º. Realizar un diagnóstico que permita conocer la posición de mujeres y hombres en la institución, de conformidad con el puesto, salario y prestaciones que perciben.

2º. Analizar la estructura salarial de la institución para identificar las diferencias por puesto, salario, prestaciones y sexo de las personas que laboran en la institución.

3º. Establecer acciones afirmativas para lograr una reestructuración de los niveles salariales que consideren: estructura, funciones y prestaciones en igualdad de oportunidades.

4º. Otorgar prestaciones a mujeres y hombres con perspectiva de género, de conformidad con los lineamientos que establezca la institución.

5º. Cerrar la brecha de ingresos entre mujeres y hombres de conformidad con el diagnóstico realizado, tomando en cuenta que a igual encargo y diferente sexo, igual remuneración.

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

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

Entre las líneas de acción que deberán realizar las dependencias de la APM, se encuentran las siguientes:

1º. Realizar un diagnóstico comparativo de la situación de las mujeres y hombres en cuanto a los salarios y prestaciones en el último año.

2º. Analizar y detectar la situación de los salarios y prestaciones de mujeres y hombres en el diagnóstico realizado, a efecto de eliminar la brecha de salarios desiguales y prestaciones inequitativas.

3º. Realizar acciones afirmativas y/o establecer mecanismos específicos para lograr igual salario e igual prestación, independientemente del sexo de las personas que laboran en la APM para reforzar medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.

#### *Espacios para la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos*

Con la finalidad de ayudar a simplificar las actividades de las y los servidores públicos, se deberán de realizar las siguientes acciones:

1º. Crear espacios de guarderías infantiles para descendientes, tanto de mujeres como de hombres.

2º. En caso de no crear espacios para guarderías, realizar los convenios y/o acuerdos necesarios de colaboración con instituciones públicas y/o privadas para otorgar servicios especializados de guardería al personal que labora en la institución.

## **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***

**6.3.1:** Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Federal 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.

***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

### ***Acciones para la promoción vertical y horizontal equitativa***

Las estructuras horizontales facilitan en mayor medida la creación de sinergias en las instituciones y que las personas sean más valoradas por lo que aportan que por lo que representan.

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

- ✚ Realizar un diagnóstico de la plantilla de personal para evaluar los indicadores de promoción vertical y horizontal.
- ✚ Medir en el diagnóstico los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.
- ✚ Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, que garanticen la no discriminación sexual, o de cualquier otro tipo, en el acceso a todos los cargos, incluyendo los de mayor complejidad jerárquica o funcional.
- ✚ Existencia de cláusulas en el reglamento o manual de procedimientos correspondiente, con el principio de que, en igualdad de circunstancias, se otorgue preferencia a las personas del sexo subrepresentado.
- ✚ Existencia de cuotas mínimas de ocupación para personas del sexo subrepresentado (no menores a 25 por ciento), en los cargos o categorías de mayor nivel de complejidad jerárquico o funcional.
- ✚ Razonar qué mecanismos se utilizan para fomentar la participación de mujeres en los cursos de capacitación, como estrategia de ascenso.
- ✚ Revisar los mecanismos y criterios utilizados para fomentar la promoción y el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad dentro de la dependencia.

## **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**

**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.

## *¿Cómo incorporar la perspectiva de género en la capacitación y formación profesional?*

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

- ✚ La consideración de la igualdad de género como uno de los objetivos de mejora profesional del personal de la institución.
- ✚ Las acciones formativas se han de diseñar en función del objetivo que pretendan alcanzar incorporando la dimensión de igualdad.
- ✚ Adaptación de la organización de las actividades formativas a las necesidades y características de las mujeres y/o hombres a quienes se dirijan.
- ✚ Previsión de la necesidad de facilitar medidas de apoyo a la conciliación para favorecer la participación en las acciones formativas.
- ✚ Preparación de módulos sobre igualdad de género que puedan ser incluidos en otras acciones formativas no específicas sobre igualdad.
- ✚ Preparación de módulos sobre la integración del enfoque de género que puedan ser incluidos en acciones formativas especializadas dirigidas al personal.
- ✚ Diseño de cursos con un contenido en lenguaje incluyente y usando imágenes, símbolos y títulos atractivos que favorezcan la asistencia de todo tipo de personal.
- ✚ Acordar con el área responsable de la capacitación la inclusión de contenidos de igualdad de oportunidades en las diferentes especialidades formativas.
- ✚ Colaborar con las organizaciones sindicales para incluir la igualdad de oportunidades en todas las acciones formativas dirigidas al personal de la dependencia.
- ✚ La selección de docentes ha de tener en cuenta la experiencia y el conocimiento especializado en materia de igualdad y perspectiva de

género, para que incorporen esta perspectiva en su planteamiento didáctico.

- ✚ Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación que permitan medir la eficacia de la formación impartida y su contribución al objetivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ✚ Diseñar una estructura de profesionales en género, la cual incluya la multiplicación de agentes en conocimientos sobre igualdad y perspectiva de género, al interior del Instituto Municipal de la Mujer, llamados así por el grado de conocimientos en género.

¿Cómo comprobar la integración de la perspectiva de género en la capacitación y formación?

- ✚ Participación de mujeres y hombres en las acciones formativas.
- ✚ Participación de mujeres y hombres en los equipos docentes.
- ✚ Incidencia de los servicios de apoyo a la conciliación en la participación de mujeres y hombres en las acciones formativas.
- ✚ Incidencia de la atención realizada en la mejora de la autonomía personal de mujeres y hombres.
- ✚ Base de datos o registro informático de los contenidos formativos impartidos, de los equipos docentes, de los materiales y herramientas facilitadas y de las evaluaciones de quienes han participado desagregada, por sexo.

Acciones para definir el plan de capacitación y formación anual con una perspectiva de género

- ✚ Adecuar los horarios de los cursos a las necesidades de las y los trabajadores y favorecer su celebración durante el horario de trabajo.
- ✚ Incluir cursos sobre la integración del enfoque de género en la formación específica solicitada como necesidad en cada área.

- ✚ Incluir módulo de sensibilización en igualdad de género en todas las acciones formativas.
- ✚ Capacitación en género al equipo de capacitadores y formadores en género para que integren este enfoque en materiales didácticos y programas formativos, ejemplos, contenidos y recursos didácticos.
- ✚ Creación de una base de datos informática con los programas, contenidos, materiales y referencias bibliográficas de cada acción formativa realizada que contribuya a la igualdad.
- ✚ Máxima difusión entre el personal de la institución de todas las acciones formativas previstas y de los plazos para solicitarlas.
- ✚ Preparación de formularios y cuestionario de evaluación diferenciados por sexo dirigidos a participantes y profesorado.
- ✚ Difusión de ofertas de formación que favorezca la movilidad a un cargo de mayor complejidad para mujeres y hombres.
- ✚ Existencia y difusión de capacitación y sensibilización en género y no discriminación a todas las personas empleadas de acuerdo con los objetivos y prioridades de la política de igualdad en la institución.

## **8. CORRESPONSABILIDAD ENTRE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL**

### **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.

**8.1.1:** 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.

#### ***Políticas institucionales para la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional***

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



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

El desafío de la APM para que pueda generar políticas de conciliación con enfoque de género es grande.

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

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

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

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

- ✚ Realizar el esquema de licencia de paternidad para la participación masculina en el cuidado y educación de las y los hijos desde su nacimiento.
- ✚ Instrumentar campañas de difusión y promoción de la importancia de los cuidados paternos durante la educación de las y los hijos.
- ✚ Otorgar los permisos necesarios a los hombres que tengan hijas o hijos para asistir a las convocatorias escolares.
- ✚ Elaborar un esquema de política flexible de armado de horario laboral, tanto para hombres como para mujeres, la cual debe contener los siguientes aspectos:
  - a) Que se cumpla con las horas laborales por semana en el menor número de días.
  - b) Permitir adelantar o atrasar las horas de entrada o de salida.
  - c) Combinar las jornadas laborales en la organización y en el hogar sin afectar el salario, las prestaciones y el trabajo.
  - d) Facilitar el cambio de adscripción a filiales de la organización más cercana al hogar de la y el trabajador.
  - e) Respetar el horario de trabajo.
  - f) Existencia de mecanismos especiales de atención para las y los trabajadores que deban proveer cuidados familiares a adultos mayores o enfermos.
  - g) Facilitación de servicios de guardería para descendientes tanto para hombres como para mujeres.
- ✚ Incorporar en la normatividad interna la política flexible de horario laboral, tanto para hombres como para mujeres en todos los niveles.
- ✚ Capacitar a todo el personal sobre la existencia y observancia de la política flexible de horario laboral.
- ✚ Evitar citar a reuniones fuera del horario de trabajo.
- ✚ Desarrollar esquemas para otorgar horas-permiso para atender deberes de maternidad o paternidad, siendo estas las siguientes:
  - a) Contar con normas, políticas y lineamientos con perspectiva de género y que contemplen las responsabilidades familiares

- b) Divulgación de prácticas de lactancia y alimentación complementaria adecuadas
- ✚ Establecer mecanismos especiales de atención para las y los trabajadores que deban proveer cuidados familiares a adultos mayores o enfermos.

## **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:**

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 Federal.

### **Líneas de acción**

**9.2.1:** Establecer Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las dependencias y entidades 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.

**9.3.2:** Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas y estratégicas la definición y los procedimientos para la denuncia del hostigamiento y acoso sexual.

### ***Requerimientos básicos para la atención del hostigamiento y acoso sexual***

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

- ✚ Un pronunciamiento de la Presidencia Municipal, en el cual se estipula que el Ayuntamiento está comprometido con la preservación de un ambiente de trabajo sano y libre de hostigamiento y acoso sexual, la investigación de todas las quejas y de tomar medidas disciplinarias incluso el despido en caso necesario.

- ✚ La sensibilización y convicción de todas las personas a cargo de las áreas administrativas en las dependencias de la APM, que el hostigamiento y acoso sexual en cualquiera de sus formas es inaceptable.
- ✚ Nombramiento de un comité colegiado integrado por las áreas estratégicas de la APM. Este comité nombrado por parte de la Presidencia o su representante, realizará acciones de prevención, asesoramiento y atención de las quejas por hostigamiento y acoso sexual. El comité es la primera instancia cercana y directa que tendrán las y los servidores públicos dentro de los centros laborales para externar su queja y recibir orientación para solucionar los casos de hostigamiento y acoso sexual.
- ✚ Publicación impresa de un folleto o vínculo en la página web del Ayuntamiento de Los Cabos que incluye el pronunciamiento mencionado en el punto 1, por parte de la Presidencia Municipal, con un número de teléfono, dirección de correo electrónico y/o los nombres de las personas facultadas para atender e investigar las quejas por hostigamiento y acoso sexual.
- ✚ Campañas de difusión permanentes respecto a qué es y cómo prevenir el hostigamiento y acoso sexual. El comité es el encargado de llevar a cabo los programas de sensibilización, así como la difusión de los procedimientos de queja que la institución formule.
- ✚ Generar un mecanismo de protección durante y después del procedimiento que preserve a las víctimas por hostigamiento y acoso sexual de represalias por haber presentado una queja, demanda o denuncia.

Propiciar un ambiente laboral seguro y sano

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

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

- b) Si dichas conductas son físicamente amenazantes o humillantes.
- c) Si son una expresión meramente ofensiva.
- d) Si irracionalmente interfiere con la capacidad de trabajo de las y los empleados.
- e) El efecto sobre el bienestar psicológico puede ser tomado en consideración, pero no es un factor único requerido.
- f) La discriminación puede existir en el lugar de trabajo, sin importar el efecto del nivel de daño psicológico que en algún caso especial pueda causar a un empleado o empleada. Lo reprochable del comportamiento del acosador no se altera, por el hecho de que exista algún trabajador con capacidad especial para resistirlo.
- g) Lo expresado se aplica al hostigamiento y acoso sexual en otros ámbitos y circunstancias, donde la víctima puede ser sexualmente extorsionada por quien tiene la posibilidad de regular, administrar o disponer derechos adquiridos o en expectativa.

## **¿A DONDE QUEREMOS LLEGAR?**

A continuación se presenta un listado de resultados esperados, los cuales se obtendrán en la medida que se implemente el plan de acción de cultura institucional. Los resultados esperados reflejan el impacto en la transformación de la cultura institucional.

### **Política Nacional y deberes institucionales**

- Conocimiento del marco legal en materia de igualdad
- Incorporación de la perspectiva de género en los Valores Institucionales,
- Código de Conducta y Reglamentos Internos

### **Clima laboral**

- Generar un clima laboral incluyente, de confianza y respeto
- Lograr un clima laboral con estilos gerenciales que promuevan la no discriminación
- Enriquecimiento del ambiente de trabajo a través de la promoción de los principios de igualdad

### **Comunicación incluyente**

- Incorporación de la perspectiva de género en la comunicación organizacional y social
- Lograr una comunicación que promueva la igualdad de género y la no discriminación
- Difusión y promoción sobre comunicación organizacional incluyente

### **Selección de personal**

- Eficiencia en el proceso de selección de personal
- Matriz de género como elemento normativo en la selección de personal
- Selección de personal transparente y equitativa



## **Salarios y prestaciones**

- Prestaciones equitativas por sexo
- Evaluación de personal conforme a perfil profesional
- Conocimiento de criterios para otorgamiento de prestaciones

## **Promoción vertical y horizontal**

- Igualdad de oportunidades para ascender.
- Criterios y políticas de ascenso públicos y conocidos por el personal
- Consideración de aptitudes profesionales para el cargo.

## **Capacitación y formación profesional**

- Inclusión de la perspectiva de género en la Oferta de Capacitación
- Capacitación disponible a todo el personal, pública y acorde a sus necesidades dentro de su ámbito laboral.
- Evaluación de capacitaciones por sexo
- Capacitación impartida en horarios de trabajo que corresponsabilicen con la vida personal de las y los empleados.

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

- Respeto al horario de trabajo establecido
- Flexibilidad para permisos de manera equitativa a mujeres y hombres
- Derecho igualitario a padres y madres en el cuidado de hijas e hijos
- Disponibilidad de servicios de guardería para madres y padres
- Apoyo a padres solos

## **Hostigamiento y acoso sexual**

- Programas para prevenir, denunciar y atender el acoso sexual
- Campañas de prevención del acoso sexual
- Existencia de una política de prevención y sanción del hostigamiento sexual
- Seguridad para las y los empleados en torno al hostigamiento sexual.

La o el Responsable del Programa de Cultura Institucional dará seguimiento al cumplimiento de las acciones y compromisos establecidos por la institución en su Plan de Acción.

El seguimiento y la evaluación son importantes en la implementación del Plan de Acción, ya que orientan tanto a los Responsables del Programa como a los actores y personal involucrado para supervisar los avances de cada una de las acciones específicas, hacer anotaciones y definir lo que se ha cumplido, así como para corregir el rumbo para que no se vea afectado el objetivo en las fechas planeadas.

Una vez cumplidos los plazos se debe realizar una revisión sobre los resultados alcanzados con base en las acciones realizadas, es decir, identificar el impacto de los resultados obtenidos. Lo anterior, ratifica los compromisos para transformar la cultura institucional y dar continuidad a la ejecución del Plan de Acción.

# ***ANEXOS***

## **Glosario**

**Equidad de género.** Concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, incluyendo aquellos socialmente valorados, oportunidades y recompensas, con la finalidad de lograr la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar (Artículo 5 de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres).

**Herramientas de género.** Elementos teórico-metodológicos que proporcionan conocimientos y habilidades para incorporar la perspectiva de género en planes y programas de trabajo en una institución.

**Institucionalización de la perspectiva de género.** Proceso donde las prácticas sociales asociadas al género se hacen suficientemente regulares y continuas, son sancionadas y mantenidas por normas y tienen una importancia significativa en las estructuras de las instituciones y en la definición de sus objetivos y metodologías.

Este proceso implica que las instituciones deben asimilarlo y aplicarlo en los criterios rectores que regulan su quehacer y la organización interna.

**Transversalidad.** Proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones públicas y privadas con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas y económicas.

**Unidad de género.** Espacio permanente y transversal para incorporar la perspectiva de género en cada dependencia.

**Unidad responsable.** Área administrativa facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en el PCI de una dependencia de la Administración Pública Municipal.



H. XI AYUNTAMIENTO DE  
**LOS CABOS B.C.S.**



Instituto de las Mujeres  
del Municipio de Los Cabos



Bufete de Estudios  
Interdisciplinarios A. C.



## **Colaboración:**

Consultora Magdalena García Hernández  
XI Ayuntamiento de Los Cabos  
Instituto de las Mujeres del Municipio de Los Cabos  
Instituto Nacional de las Mujeres  
FODEIMM 2012

C. Dominga Zumaya Alucano  
Directora General

Lic. Jesús Joaquín Escobar Espinoza  
Director de Gestión de Programas y Políticas Públicas

Calle Morelos s/n entre Coronado y Mauricio Castro  
Colonia Centro C.P. 23400  
San José del Cabo B.C.S.

Teléfono 10 5 27 21 y 10 5 27 22

Email: [immlc.bcs@gmail.com](mailto:immlc.bcs@gmail.com)



**Vivir Mejor**



**fodeimm**  
Fondo para el Desarrollo de Instancias Municipales de la Mujer

“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”.