



Propuesta que retoma la experiencia para aplicar la Metodología de Intervención en el procedimiento de aplicación de un Programa de Cultura Institucional en otras dependencias gubernamentales del Estado de Morelos.

2011.



GOBIERNO FEDERAL



Este material se realizó con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autoras (es) del presente trabajo



Índice

1. Presentación	1
2. Justificación	2
3. Introducción	2
4. Objetivos	4
5. Marco Jurídico	5
6. Marco Teórico	6
7. Metodología	16
8. Propuesta	20
9. Indicadores y fórmulas	28
10. Conclusión	29

1. Presentación

El Instituto de la Mujer para el Estado de Morelos tiene la misión de formular, coordinar y dar seguimiento a programas y acciones para mejorar las condiciones de vida y la igualdad de oportunidades de las mujeres. Por esta razón, hemos trabajado en la Planeación Estratégica para implementar el Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos.

Esta Implementación marca líneas de acción acordes con el Plan Nacional de Desarrollo que nos permitirán promover relaciones equitativas, democráticas, respetuosas y congruentes entre hombres y mujeres.

El Gobernador Constitucional del Estado de Morelos ha reiterado su interés en apoyar la igualdad laboral entre hombres y mujeres de manera que no sólo es una ocupación temporal, sino una lucha por vivir la democracia y la justicia.

Porque todas y todos somos Morelos, colaborando en equipo, mujeres y hombres tendremos mayores logros.

En la medida que mujeres y hombres vivamos igualdad de oportunidades en nuestro desarrollo profesional, podremos conformar una mejor Cultura Institucional.

Atender la igualdad laboral también significa que en cada centro de trabajo se cuente con un clima laboral en donde se les respete y valore a las mujeres y hombres por igual, en dónde nuestra comunicación incluya las necesidades de ambos.

Maestra Adriana Rebeca Vieyra Olivares
Directora General
Instituto de la Mujer para el Estado de Morelos



2. Justificación

El contar con un Diagnóstico y un Programa de Cultura Institucional es muy importante para el Estado de Morelos. Estos documentos se realizaron en el año 2010 y durante este año se trabajo el acompañamiento en la Secretaría de Educación y en la Secretaría del Trabajo y Productividad.

Hacer este tipo de acompañamientos es de suma importancia para que los documentos realmente tengan utilidad y no queden archivados sin que se aterricen a la realidad de quien forma la Cultura Institucional: los funcionarios del Gobierno del Estado de Morelos.

El que detenidamente se les explique cada uno de los 8 ejes de la Cultura y que reflexiones en sus propios resultados es lo que realmente los motivará a ser agentes del cambio para impulsar una Cultura Institucional con perspectiva de género.

3. Introducción

El Instituto de la Mujer para el Estado de Morelos, en coordinación con el Instituto Nacional para las Mujeres (INMUJERES), ayudará a promover la coordinación de esfuerzos de sociedad y gobierno para el ejercicio responsable y permanente de acciones que permitan vincular la voluntad social y la normatividad institucional, para impulsar y fortalecer la posición de la mujer a favor de la igualdad laboral entre mujeres y hombres. De estos compromisos se derivó la realización del Diagnostico, Programa y Plan Estratégico de Cultura Institucional y Gestión Pública.

Con el fin de asegurar la sinergia necesaria para institucionalizar la perspectiva de género considerando los valores y significados compartidos entre las personas que la integran, se realizó un Diagnóstico por Dependencias y Entidades estatales, con el propósito de identificar las necesidades y/o problemáticas específicas de la cultura institucional de las dependencias y entidades involucradas en la intervención, con la intención de que éstas



generen planes de acción con perspectiva de género en la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral; desarrollo profesional de mujeres y hombres; igualdad de salarios; acceso de las mujeres a toma de decisión; prevención, atención, sanción y erradicación de hostigamiento y acoso sexual y laboral; clima laboral; comunicación incluyente y selección de personal.

Con base en el Diagnóstico, fue posible diseñar el Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública (PCI y GP), como una estrategia que permitirá en el mediano y largo plazo, cumplir con la transformación del quehacer institucional Estatal para el ejercicio de un gobierno responsable, con calidez, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia, desde una perspectiva que beneficie equitativamente a mujeres y hombres.

Mediante dicho Programa, las Secretarías y Entidades del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos podrán dar cabal cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, mejorando el servicio y la función pública en la promoción de la equidad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres.

Dada su finalidad de reforzar y consolidar una nueva cultura institucional, los ejes que lo componen son los siguientes:

- Promover y lograr la conjunción de esfuerzos institucionales;
- Incidir en los sectores, las instituciones y en general los actores relevantes que promuevan su cumplimiento;
- Coordinación técnica interinstitucional, y
- Establecer mecanismos y lineamientos para el seguimiento de avances y resultados.

El PCI y GP, pretende ser una herramienta útil para que las servidoras y los servidores públicos sepan afrontar el reto de vivir una Cultura Institucional con equidad para mujeres y hombres, modificando las complejas desigualdades -sean sociales, políticas, económicas o culturales- que permean su entorno laboral y social.

Por ello, el desafío es considerar e incorporar una visión integral que coadyuve a la transformación de las personas que prestan un servicio público, desde cómo se observan a sí mismas en función de su quehacer laboral, hasta propiciar la reflexión y el análisis sobre los tratos implícitos, los códigos y las prácticas cotidianas que se dan entre

compañeras y compañeros, así como entre mandos medios y superiores y las y los operadores de las políticas públicas¹.

No basta promover sólo la igualdad de derechos de hombres y mujeres, sino también un sincero respeto y aprecio mutuo, así como la voluntad de colaborar por ideales compartidos.

4. Objetivos

Identificar las causas de la desigualdad de género y sus efectos, así como plantear fines, propósitos, componentes y actividades concretas y logrables, con responsabilidades bien definidas, con tiempos determinados, así como con procedimientos de seguimiento y evaluación de las acciones.

Garantizar una cultura institucional que promueva la igualdad entre las servidoras y servidores públicos, un ambiente sano y armonioso, así como la institucionalización de la perspectiva de género en la Secretaría de Educación del Estado de Morelos.

¹ Programa de Cultura Institucional, INMUJERES, 2009.



5. Marco jurídico

- ✓ 1o. y 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- ✓ Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW);
- ✓ Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém do Pará);
- ✓ Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre Mujeres (Beijing 1995);
- ✓ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres;
- ✓ Ley General de Acceso las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV);
- ✓ Eje 3 Igualdad de Oportunidades, numeral 3.5 Igualdad entre Mujeres y Hombres, Objetivo 16, del Plan Nacional de Desarrollo;
- ✓ Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD);
- ✓ Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre Mujeres y Hombres en el Estado de Morelos;
- ✓ Ley de Acceso las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Morelos,



6. Marco teórico

Para poder hacer un mejor uso del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública, se presenta a continuación una serie de términos relacionados con el contenido expuesto.

Cultura.

Para describir el concepto, podemos considerar la cultura como una combinación del término griego *paideia*, es decir, enseñanza o transmisión de aquello que constituye el sustrato de la sociedad, y el concepto latino, *cultus*, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades superiores exclusivas al hombre. De este modo, la cultura no es algo accidental al ser humano, sino que el desarrollo de ésta es parte de su naturaleza. Por eso, el hombre es un ser cultural; es a través de ella que deviene plenamente hombre y ella a su vez, es enriquecida y transformada por el ser humano, quien va tomando conciencia de sí mismo y expresándose en un proceso histórico que va desarrollando a lo largo de su vida.

La cultura se desarrolla de acuerdo a las diversas formas, tintes y tonalidades que configuran el tejido de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, las artes y las letras, los rituales, los tipos de vestimenta, de comida y las normas de comportamiento son expresiones propias de la cultura.

Además, es de reconocerse que la clave de su desarrollo y permanencia se encuentra en los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, los cuales enriquecen y dan sentido a la cultura.

Los costumbres y tradiciones de una sociedad no son ni buenos ni malos en sí mismos, sino en la medida en que se conforman de acuerdo a los principios éticos y contribuyen al bien común (por ejemplo, sentido de pertenencia y de corresponsabilidad para el futuro, a partir de una historia compartida).

La cultura da cohesión a cada grupo humano, y una identidad, ya sea familiar, laboral, regional, nacional, e inclusive global.

A nivel de desarrollo personal, la acogida de la propia cultura como elemento configurador de la personalidad, especialmente en la primera fase del crecimiento, se considera esencial. Y a lo largo de la vida existe una relación dialéctica permanente entre

6



la cultura individual y la colectiva, en virtud de la cual, el individuo aprende la cultura en el proceso de socialización y, a su vez, es sujeto creador o modificador de esa cultura.

Además, la identidad cultural permite que cada pueblo y cada grupo se revitalicen en el aprendizaje del pasado y la acogida los aportes externos compatibles con su idiosincrasia y continuar así el proceso de su propia creación.

Así, la verdadera cultura es instrumento de acercamiento y participación, de comprensión y solidaridad, y a través de los valores universales se logra que las culturas particulares se comuniquen entre ellas y se enriquezcan mutuamente, sin pretensiones de superioridad o de dominio, al reconocerse igual de valiosas unas ante las otras.

Organización.

La organización como sistema es un medio o herramienta a disposición de la sociedad para ayudarla a perfeccionarse con la actividad de los diferentes sectores (público, privado y Tercero) y las diferentes especialidades (extractivas, agroindustrias, de manufactura, comercializadoras y de servicio).

La organización establece una estructura dentro de cada organismo social, que marca las relaciones que deben existir entre las actividades y funciones de sus elementos materiales y humanos, para obtener ciertos objetivos.

El objetivo de estas estructuras es cumplir con propósitos diferentes y especializados para beneficio de la sociedad, como resolver problemas o crear ambientes que faciliten la sobrevivencia y mejor adaptación humanas a un medio ambiente, contribuyendo a la calidad de vida o condiciones de vida digna.



Institución.

Derivado del origen etimológico de *institutio* (en latín educación). Aunque el término se asocia a un establecimiento de labor educativa o social, no tiene por qué ser un lugar físico. Se refiere a las normas y convenciones que regulan la relación entre los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando trascender las voluntades individuales para conseguir, en teoría, el mayor beneficio para el grupo.

Las instituciones se consideran mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. Su mecanismo de funcionamiento varía en cada caso pero tiene en común la elaboración de numerosas reglas con cierto grado de rigidez.

Cultura Institucional.

Es el sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la institución. Los estilos de dirección, las normas, los procedimientos, los medios que se usan y las actitudes de las personas reflejan el conjunto de elementos que integran la cultura institucional.

En otras palabras, la cultura institucional es la personalidad de una institución, es la manera en que la gente se relaciona entre sí y los valores y creencias que en ella se desarrollan y transmiten; son convenciones y reglas no escritas, normas de cooperación y conflicto, los canales para la comunicación y para ejercer influencia.

La cultura de una institución es un proceso, tiene su origen y su historia y también influye en el tejido de ésta, el contexto en el que desarrolla su trabajo.

Clima laboral².

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,

² Programa de Cultura Institucional, INMUJERES, 2009.



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.

Cultura Organizacional.

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, con formas generales definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización³.

³Cfr. Abraham Nosnik Ostrowiak, *El Análisis de Sistemas de Comunicación en las Organizaciones: 10 años después*

La cultura organizacional es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir.

Cumple con varias funciones importantes:

- * Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización;
- * Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo;
- * Reforzar la estabilidad del sistema social, y
- * Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura organizacional generalmente contempla una misión, una visión de largo plazo y unos valores:

- ✓ La *misión* es la forma en que una organización entiende y expresa su vocación de perfeccionar a la sociedad por medio de su actividad especializada y sus respectivos productos y servicios.
- ✓ La *visión de largo plazo* es la forma en que la organización expresa la forma de construir colectivamente un futuro deseable, tanto para la propia organización como para la sociedad.
- ✓ Los *valores, en tanto virtudes corporativas*, son el conjunto de conductas ideales -y sus respectivas actitudes- que un colectivo organizado adopta para el cumplimiento de su respectiva misión y visión de largo plazo⁴.

De acuerdo al Programa de Cultura Institucional de la APF, se pueden reconocer algunos rasgos culturales en común, compartidos por las organizaciones en México, los cuales no son estáticos ni permanentes:

⁴ *Ibidem.*



Rasgos estructurales	<ul style="list-style-type: none"> a. Formalidad y rigidez b. Se le da gran importancia a la jerarquía c. Centralización del poder y de la información d. Poca claridad en las líneas de autoridad e. Más discusiones que colaboración
Estilo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> a. Tecnificación en desarrollo b. Delegación de responsabilidad, pero sin autoridad c. Planeación no sistemática y reservada a un selecto grupo de personas d. Los programas rara vez se cumplen como se habían previsto e. Poca comunicación y mínima retroalimentación f. Exceso de control g. Altos niveles de improvisación h. Respuesta lenta a las demandas y oportunidades
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Predominantemente autocrático, paternalista y machista b. Poco reconocimiento grupal y trabajo en equipo c. Impera el individualismo y la búsqueda de méritos personales d. No se promueve la innovación y creatividad del personal e. Exceso de disciplina y temor a la autoridad f. Se ejerce liderazgo por puesto, no por reconocimiento
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Centralización en el alto mando b. La toma de decisiones se confunde frecuentemente con la solución de problemas c. Las "buenas ideas" provienen de "arriba" d. Se limita o se prohíbe la toma de decisiones a las y los servidores públicos e. El papel de las y los servidores públicos se limita a la implantación de decisiones tomadas en los niveles superiores
Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> a. La selección de servidores y servidoras está basada en "arquetipos" transmitidos de generación tras generación b. Evaluación del desempeño predominantemente subjetiva c. Escasa oportunidad de realización personal d. Poca capacitación y desarrollo de personal e. Alta insatisfacción en el trabajo

5

⁵ *Ibíd.*



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 sexual⁶.

Al hablar de género no se pretenden eludir las diferencias (genitales, endócrinas, psicológicas y neurológicas con las que nacemos) del sexo femenino y masculino, de hecho, para alcanzar una real equidad de género, es necesario reconocer estas diferencias en un marco de respeto y valoración mutua.

Debemos tomar conciencia de que las diferencias existentes entre mujeres y hombres nos unen más de lo que pudieran separarnos, son estas particularidades las que nos hacen ser complementarios y las que enriquecen nuestras relaciones personales.

Desafortunadamente, en algunas ocasiones las diferencias entre mujeres y hombres son mal interpretadas propiciando la creación de estereotipos que imponen características que limitan el desarrollo de las potencialidades propias de cada sexo. Por ello es necesario partir del conocimiento profundo de la identidad particular de la mujer y el varón; tomando en cuenta sus propias características, dejando de lado los supuestos que busquen un beneficio subjetivo ya sea para uno u otro sexo.

Perspectiva de género.⁷

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

⁶ *ABC de Género en la Administración Pública*, INMUJERES, 2007.

⁷ *Ibíd.*



Ética del PCI y GP.

Para la tradición humanista, los juicios de valor y las normas éticas no son asunto de gusto o de preferencias arbitrarias, por el contrario, se trata de juicios de valor con fundamento en la naturaleza del ser humano⁸.

La experiencia ética, demuestra que existe una forma universal de existir como “ser humano” que no cambia y que es necesario conocer y respetar para alcanzar la plena y auténtica realización humana. Una consecuencia inmediata es que el ser humano es siempre, por lo tanto un sujeto y no un objeto; un fin y nunca un medio, ni para otros ni para sí mismo. Como sujeto necesita que sus actos estén de acuerdo a quien es él, y a lo que él tiende naturalmente: la verdad, el bien, el amor.

El PCI y GP plantea que las instituciones de la administración pública, requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía, del cultivo y fortalecimiento de valores acordes con esta nueva cultura, valores humanos que favorezcan el respeto por igual a la dignidad humana de mujeres y hombres. Y con los que se guíen las conductas de los servidores y servidoras públicas hacia la equidad, justicia, igualdad, colaboración, servicio, participación, proactividad, corresponsabilidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, empatía, diálogo, generosidad, transparencia, imparcialidad, bien común.

Filosofía humanista del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública (PCI y GP).

El mejor humanismo es el que aprende a descubrir el lenguaje de la naturaleza humana (forma propia de ser), del ser del hombre. Este lenguaje discrimina realmente entre comportamientos según la naturaleza y comportamientos contra natura. Significa únicamente mantener que los fines naturales constituyen un límite por debajo del cual las acciones pierden su sentido humano.

Es por ello que las estructuras organizacionales, no sólo tienen que velar por las formas de producción más eficientes, sino sobre todo, deben tender a humanizar su entorno, creando las condiciones propicias para que tanto mujeres como hombres, logren su desarrollo personal.

“Si bien es cierto que las mujeres y los hombres pueden ir más allá de lo que dan de sí dentro de las condiciones o condicionamientos materiales y del entorno en

⁸ Programa de Cultura Institucional, INMUJERES, 2009.



que se desarrollan, también lo es que el vivir plenamente como seres humanos supone la personalización y humanización de las estructuras haciéndolas más eficientes y eficaces, para convertirlas en instrumentos de su desarrollo”⁹.

Una visión humanista del trabajo, es aquella que valora la persona sujeto por encima del producto. Mayor preocupación por el ser que por el tener; reconocer los valores trascendentes del hombre, en vez de plantear el bienestar exclusivamente en términos materiales.

También es muy importante tener claro el concepto del trabajo, como la actividad por la cual una persona potencia sus capacidades y cualidades, forja su propia personalidad y virtudes, transforma y multiplica los bienes materiales, culturales y espirituales, gana el sustento para sí mismo y para su familia, y contribuye al desarrollo de la sociedad.

La cultura institucional desde la perspectiva de género.¹⁰

La perspectiva de género puede aplicarse en las organizaciones de varias maneras, por ejemplo:

En las ideologías institucionales: La perspectiva de género ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad entre mujeres y hombres.

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

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

⁹ *Ibídem.*

¹⁰ *Ibídem*



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

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

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

La expresión del poder: este aspecto se observa en dos vertientes, en las relaciones entre las y los servidores públicos de diferentes niveles, y en la distribución del poder de manera centralizada o compartida, y/o asignando los puestos de decisión y autoridad más a los hombres que a las mujeres dentro de la organización. Cuando el ejercicio del poder toma en cuenta e integra una filosofía humanista, es más probable que se busque el bien de la persona y el bien común, que cuando se ejerce con visión materialista- colectivista.

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



7. Metodología

Objetivo. Realizar un reporte de acompañamiento que permita incorporar la perspectiva de género en el Programa de Cultura Institucional de las Secretarías de Educación y del Trabajo y Productividad del Estado de Morelos.

Actividad: Se llevarán a cabo 3 horas de asesoría en cada una de las Secretarías con la finalidad de acompañarlos en la implementación del Programa de Cultura Institucional. La asesoría tendrá por contenido los siguientes ejes:

- Eje 1. Política estatal y deberes institucionales
- Eje 2. Comunicación incluyente
- Eje 3. Reclutamiento y selección
- Eje 4. Desarrollo profesional
- Eje 5. Salarios y prestaciones
- Eje 6. Ambiente laboral y salud en el trabajo
- Eje 7. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional
- Eje 8. Hostigamiento y acoso sexual

A lo largo de las pláticas se busca que las personas a las que logremos llegar aprendan a incorporar la perspectiva de género en el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Educación y del Trabajo y Productividad del Estado de Morelos. Se expondrán los resultados que obtuvieron en su Diagnóstico y se les darán las recomendaciones específicas que pueden aplicar, así como las estrategias y las líneas de acción a seguir y como las pueden aprovechar para que mejore en todos los ejes que se evalúan y obtengan una estructura que vuelva su dependencia incluyente y con una mejor Cultura Institucional.

De las Asesorías a cada Secretaría:

- I. Se implementarán técnicas expositivas visuales, evaluativas, reflexivas y dinámicas vivenciales, utilizando argumentos desde la perspectiva de género, además de conceptos antropológicos, sociológicos, culturales y jurídicos, para guiar el desarrollo del taller.

- II. En el desarrollo del taller se contemplan un conjunto de actividades teórico - prácticas tendientes a promover el análisis, discusión y reflexión sobre los contenidos.

Instrumentos de muestreo:

El objetivo de nuestra asesoría en las dependencias es hacer un acompañamiento en la aplicación del Programa de Cultura Institucional.

El programa de cada Secretaría contiene información muy valiosa, sin embargo de quedarse en papel no se cumple con el objetivo por el que fue creado, por lo que nuestra misión en que el personal a cargo de la Secretaría lo entienda, asuma y aplique en su Cultura Institucional.

El instrumento que se utilizó para definir la muestra fue una entrevista con el enlace indicado y con ellos se acordó que la mejor manera de hacer un cambio organizacional es llegar con las cabezas.

Por lo que nuestro muestreo es no aleatorio representativo. Ya que se llegará a los Directores de cada Dependencia. Estas listas nos serán otorgadas por nuestro enlace.

Los temas a tratar son delicados pues habla de horarios, respeto, conocimiento de normas, trato igualitario y puede ser delicado juntar a varios niveles. Por otra parte hablarle al personal operativo sin sensibilizar primero a las cabezas no cumpliría con el objetivo de hacer un cambio real. Queremos convencer y hacer participar a las cabezas para que ellos bajen la información con todo el personal de su Secretaría.



PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Secretaría de Educación.

Enlace:

Lic. Karla Rocio de la Vega Beltrán

Directora Jurídica

Secretaría de Educación

Plan de Trabajo y Calendarización de Asesorías en la Secretaría de Educación.

Día	Contenido	Horario	Personal de la Secretaría de Educación
Viernes 28 de Octubre	Eje 1. Política estatal y deberes institucionales	8:00 a 13:00	Coordinación Administrativa
	Eje 2. Comunicación incluyente		Oficina del Secretario
	Eje 3. Reclutamiento y selección	14:00 a 19:00	5 unidades de Teopanzolco
	Eje 4. Desarrollo profesional		
Viernes 4 de Noviembre	Eje 5. Salarios y prestaciones	8:00 a 13:00	Coordinación Administrativa
	Eje 6. Ambiente laboral y salud en el trabajo		Oficina del Secretario
	Eje 7. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	14:00 a 19:00	5 unidades de Teopanzolco
	Eje 8. Hostigamiento y acoso sexual		

Cada una de las 4 sesiones tendrá una duración de 5 horas y el programa que se llevará es el siguiente:

- Presentación
- Lista de asistencia
- Resultados de Diagnóstico por Dependencia
- Explicación del Programa de Cultura Institucional
- Trabajo de los Directores de implementación y definición de seguimiento, monitoreo y evaluación.



PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Secretaría del Trabajo y Productividad

Enlace:

Lic. Blanca Estela Hernández Alonso
Procuradora Estatal de la Defensa del Trabajo

Plan de Trabajo y Calendarización de Asesorías en la Secretaría del Trabajo

Actividad	Fecha
Asesoría 1 Eje 1. Política estatal y deberes institucionales Eje 2. Comunicación incluyente Eje 3. Reclutamiento y selección	3 de noviembre
Asesoría 2 Eje 4. Desarrollo profesional Eje 5. Salarios y prestaciones Eje 6. Ambiente laboral y salud en el trabajo	17 de Noviembre
Asesoría 3 Eje 7. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional Eje 8. Hostigamiento y acoso sexual	24 de Noviembre

Cada una de las 3 sesiones tendrá la duración de 7 horas y se llevará a cabo el siguiente programa:

- Presentación
- Lista de asistencia
- Resultados de Diagnóstico por Dependencia
- Explicación del Programa de Cultura Institucional
- Trabajo de los Directores de implementación y definición de seguimiento, monitoreo y evaluación.



8. Propuesta que retome la experiencia para aplicar la Metodología de Intervención en el procedimiento de aplicación de un Programa de Cultura Institucional en otras dependencias gubernamentales del Estado de Morelos.

Comentarios por cada Eje:

1. Política estatal y deberes institucionales

En este eje parece haber mayor avance entre las y los trabajadores de las dependencias ya que están Incluyendo la perspectiva de género en planes, programas, normatividad, documentos institucionales, mismos donde están incluyendo un lenguaje incluyente.

Sin embargo hace falta capacitación para que las y los trabajadores conozcan la normatividad, se realicen presupuestos y desagreguen la información por género.

Otra medida importante a realizar es contar con mediciones e indicadores que permitan conocer el avance en el tema de la Cultura Institucional. Como se mencionó en las asesorías lo que no se mide no se puede mejorar.

2. Comunicación incluyente

Impulsar la comunicación incluyente que permita eliminar los estereotipos va más allá de utilizar femenino y masculino. También se refiere a eliminar expresiones que están intrínsecas en la cultura, por ejemplo: “eso es cosa de hombres”, “mujer tenía que ser”, “necesito una mujer u hombre para ese puesto”, “las mujeres no pueden opinar en eso”, etc. Cuando se reflexionó al respecto las y los funcionarios se dieron cuenta que hay mucho en que trabajar.

Otra manera de trabajar en la comunicación es la difusión de las Leyes y programas en apoyo a la igualdad entre mujeres y hombres.



3. Reclutamiento y selección

Este eje requiere mucho trabajo por parte de las y los trabajadores. El que se contrate a una persona de acuerdo a sus conocimientos y capacidades parece estar muy lejano.

La transparencia en los procesos es fundamental para una Cultura Institucional que promueva la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Se necesita trabajar en publicar los puestos disponibles y revisar que las convocatorias manejen un lenguaje incluyente al igual que la descripción de los perfiles.

Es este eje se da la oportunidad de no caer en estereotipos para determinados puestos y partir de la idea de que mujeres y hombres tienen capacidades para muchas actividades.

4. Desarrollo profesional

En el tema de capacitación se confirmó que se tiene un gran avance ya que el Gobierno del Estado ofrece un gran catálogo de cursos. El problema se deriva en que a pesar de que existen, las y los trabajadores no asisten en su gran mayoría debido a una apatía y carga laboral.

En cuanto a la promoción fue un tema delicado ya que las y los trabajadores mencionaron que no tienen oportunidades de ascensos y que no se manejan de manera transparente.

Por estas razones se habló de puntos concretos en donde se puede trabajar, como son:

- Contar con un diagnóstico de necesidades, para que los cursos cubran las necesidades de crecimiento de las y los trabajadores.

- Tener un esquema de estímulos, los cuales no tienen que ser económicos, pueden ser reconocimientos, o bien tiempo con sus familias que los motiven a participar.
- Realizar evaluación de desempeño en todos los niveles, de esta manera las y los trabajadores verán que pueden mejorar y en que capacitarse. Esto con un tema de crecimiento personal y no sólo por buscar un incremento de salarios.

5. Salarios y prestaciones

En el Gobierno del Estado de Morelos se nota la presencia de las mujeres, en donde existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.

Se tienen muy buenos resultados en cuanto a que se otorgan los salarios y prestaciones de manera equitativa. Sin embargo las y los trabajadores, en diferentes asesorías mencionaron la importancia de la transparencia.

Lo anterior porque les gustaría saber en sus recibos cómo se compone su salario y saber que tanto están protegidos para sus jubilaciones.

6. Ambiente laboral y salud en el trabajo

El eje de ambiente laboral y salud en el trabajo se planteo de manera favorable, ya que las dependencias mencionan que viven en un buen ambiente y que cada día cuentan con más campañas de salud.

A pesar de tener avances, en cuanto se habló de medidas concretas se dieron cuenta que podían mejorar en este aspecto en los siguientes puntos:

- Contar con más reuniones de integración e incluir a la familia en algunas de estas.
- Promover el reconocimiento laboral, ya que esto genera orgullo de pertenencia.
- Contar con un esquema institucional para atender asuntos personales y familiares.



- Desarrollar un diagnóstico que permita conocer el nivel de estrés entre las y los trabajadores.

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

Este es uno de los ejes que más provocó entusiasmo entre las y los trabajadores ya que todos reconocieron la necesidad de compaginar la vida laboral, familiar y personal.

Tanto las madres como los padres trabajadores requieren tiempo para sus familias y disfrutar de licencias de maternidad y paternidad, guarderías, permisos y diferentes beneficios de la flexibilidad de tiempo y espacio.

Al parecer la Cultura Institucional ha avanzado en el respeto y oportunidades a las mujeres. Pero falta mucho por trabajar cuando se trata de maternidad y paternidad.

8. Hostigamiento y acoso sexual

El último eje que se revisó fue el de hostigamiento laboral, pero no por ello es menos importante que cada uno de los anteriores. A pesar de que no hay faltas graves en las dependencias aun se detectó que hay agresiones verbales que afectan a rendimiento laboral.

A pesar de que no es un problema notorio, nos pudimos dar cuenta de que hay acciones concretas para prevenir, atender y sancionar este tema, como lo son un sistema confidencial de denuncia, campañas y capacitación.



Propuestas concretas:

1.- Realizar una reunión con los Secretarios quienes son tomadores de decisión y tienen la facultad para hacer ajustes en la Cultura Institucional.

En la primera reunión de Planeación con el Enlace en cada Dependencia se analizó que se tratarían temas delicados y que las personas que no tienen poder de decisión no tenían mucho por resolver al respecto. Por esta razón se trabajó con los Directores quienes entienden muy bien la Cultura Institucional de su Secretaría y tienen personal a su cargo.

A pesar de que es una buena estrategia colaborar con los Directores para permear el Programa, se sugiere hacer una reunión con los Secretarios de todas las Secretarías y Dependencias. Mientras más arriba se tomen las decisiones, es más factible hacer los ajustes.

Es muy importante que estas reuniones se realicen entre el personal de un mismo rango para no levantar expectativas y fomentar la participación.

2.- Designar a un responsable para medir los avances en el tema

Así como fue muy importante mostrar los resultados del Diagnóstico de Cultura Institucional de las Secretarías del Estado de Morelos, también es importante dar seguimiento a los avances. Lo que no se mide no se puede mejorar, de esta manera se designa un responsable será más eficiente el progreso en la Cultura Institucional.

3.- Hacer una campaña de sensibilización donde se compartan los mismos términos

En ambas dependencias donde se realizó el acompañamiento, en un inicio los asistentes consideraban que ya estaban bien en el tema y que si había un respeto al género. Sin embargo, cuando se detallo cada eje, se comprobó que hay mucho en lo que se puede trabajar. Por lo tanto se recomienda hacer campañas de sensibilización para que a todos los funcionarios les quede claro las acciones concretas que conlleva un Programa de Cultura Institucional con perspectiva de Género.

Algunos de los conceptos que se recomienda difundir su valor son:

- El Reconocimiento
- La Evaluación de Desempeño
- La flexibilidad de tiempo y espacio para asuntos personales
- Eventos de integración, algunos pueden incluir a la familia
- Procesos de Reclutamiento y Selección
- Denunciar el Hostigamiento sexual



4.- Contar con Código de conducta donde por escrito se establezcan los permisos para temas personales

En los puntos de Ambiente laboral y Conciliación familia y trabajo se habló de dar permisos para asuntos personales. Se analizó que no existen por escrito sino depende del jefe, lo cual da pie a un trato injusto y en caso de que se de, es difícil que sea uniforme para considerarlo parte de la Cultura Institucional.

Para que no sea una prestación para unos cuantos, es importante que se generalice. Por otra parte si se pone un límite aceptable como 3 permisos al año, el personal que pide demasiados permisos y quiere abusar también podrá ser controlado.

Se tiene comprobado el impacto de los problemas personales con el desempeño laboral, así que mientras más se de un trato humano, se obtendrá una mayor respuesta de los funcionarios y una mayor productividad para el Gobierno del Estado.

5.- Realizar un catálogo de cursos que esté de acuerdo a las necesidades e intereses de los funcionarios.

Tanto en la Secretaría de Educación con el la Secretaría del Trabajo y Productividad, se nos hablo de la gran oferta en materia de capacitación para los funcionarios públicos, sin embargo al igual como los resultados de Diagnóstico, se reconoció la poca respuesta debido a la apatía o carga de trabajo.

Al respecto se recomienda hacer un catálogo de cursos que cubra las verdaderas necesidades de los trabajadores y por otra parte manejar un esquema de motivación y reconocimiento para fomentar la participación. No necesariamente debe significar subir de puesto o sueldo, también puede obedecer a un interés personal por mejorar.

6.- Tener una Evaluación de desempeño anual y vincularla con un sistema de Reconocimiento.

En este punto se habla de 2 conceptos sumamente importantes. El primero de ellos es la evaluación de desempeño, como ya se mencionó antes lo que no se mide no se puede mejorar. Es muy importante establecer una evaluación anual para fomentar la comunicación entre los trabajadores.

Así mismo se debe fomentar el reconocimiento, si bien no siempre puede darse un mayor salario, Para todo trabajador es importante que se reconozca su entrega. Esto puede no ser muy costoso y contribuir mucho a la autoestima de los funcionarios públicos.

En diversos puntos de la Cultura Institucional, la respuesta era que así era en gobierno y ellos no podían cambiarlo. Por esta razón se sugiere que no necesariamente dependan



estas propuestas de los Secretarios, sino que cada Director lo puede aplicar con su propio equipo.

En los temas de Cultura Institucional se ve su avance a nivel legislativo, laboral, pero el más importante es a nivel personal. Si cada trabajador no hace algo por su entorno, será muy difícil ver un cambio cultural.

7.- Impulsar eventos de integración y que algunos de ellos incluyan a la familia.

Esta es una propuesta que sería muy benéfica para la Cultura Institucional. Es algo que no se hace y que sin duda ayudaría en el tema de Conciliación Familia y Trabajo. Por un lado la familia conocer a los compañeros de trabajo y el ambiente laboral lo cual produce que toda la familia se ponga la camiseta del Gobierno del Estado. Por otro lado el Gobierno logra tener a trabajadores más comprometidos.

8.- Establecer un mecanismo de prevención, atención, denuncia y sanción para los casos de hostigamiento sexual.

El Diagnóstico arroja que aun hay personas que lo viven y a pesar que los rumores o miradas que no son faltas graves es lo más común es importante que se trabaje por que ya no exista nada relacionado. Sin duda alguna se puede hacer mucho al respecto, como lo es designar Comités para evitar que no tengan a quien dirigirse. Otro mecanismo es que exista un sistema de denuncia anónimo.

9.- Que los recibos de pago desglosen en que se compone sus sueldos, ya que se sienten desprotegidos para su jubilación y protección para sus familias.

En el eje de Sueldos y Salarios, un tema que fue muy comentado, es que no se desglosa de manera transparente el sueldo en los recibos de nómina y esto se presta a confusiones y a sentimientos de inestabilidad. Por ejemplo hay funcionarios que están preocupados por su jubilación pues desconocen el sueldo que se tomará en cuenta.

10.- Transparentar y difundir los procesos de reclutamiento y selección ya que sienten que no tienen oportunidad de crecer.

En el tema de procesos de reclutamiento y selección hay mucho en lo que se puede trabajar. Los funcionarios expresaron que desconocen cuando pueden tomar una oportunidad. Efectivamente tanto hombres como mujeres pueden contar con igualdad de oportunidades. Sin embargo muchos hablaron de las plazas congeladas, lo complicado que es subir de puesto lo cual se vincula con el reconocimiento y la satisfacción.



Principales compromisos adquiridos por las y los trabajadores de las Secretarías de Educación de del Trabajo y Productividad:

- 1.- Involucrar a los Secretarios para que realicen los ajustes necesarios en la Cultura Institucional de su Secretaría.
2. Realizar una Campaña de Sensibilización para que no sólo quede en conceptos, sino que las y los trabajadores impulsen todos los ejes que componen las Cultura Institucional con perspectiva de género.
3. Trabajar en una Evaluación de Desempeño
4. Desarrollar un sistema de Reconocimiento que fomente el crecimiento personal y la autorealización.
5. Contar con un esquema de flexibilidad de tiempo y espacio y permisos para lograr compatibilizar tiempo y espacio.
6. Calendarizar eventos de integración que incluyan a la familia para contribuir al orgullo de pertenencia.
7. Transparentar los mecanismos de Selección y Promoción
8. Crear un sistema de Denuncia y Sanción para el Hostigamiento Sexual

Indicadores y fórmulas

Proporción de Asesorías para acompañamiento efectivas

(PAAE)=Número de asesorías otorgadas (NAO)/Número de asesorías para acompañamiento programadas (NAPAP)

(PAAE)=(NAO)/(NAPAP)

$$6/6 = 1 * 100 = 100\%$$

Proporción de funcionariado participante

(PFP)=Número de funcionariado encuestado (NFE)/ Número de funcionariado propuesto (desagregados por sexo, edad, nivel de responsabilidad)

(NFP) PFP=NFE/NFP

$$44/50 = .88 * 100 = 88\%$$

Proporción de propuestas para aplicar el programa

(NPPAP)= Número de propuestas por dependencia (NPD)/Número de dependencias participantes (NDPA) NPPAP= NPD/ NDPA

$$20/2 = 10\%$$



Conclusión

Las Secretarías del Gobierno de Morelos a la fecha tienen un avance en su Cultura Institucional con perspectiva de género, sin embargo hay puntos clave en lo que se tiene que trabajar como lo son: realizar una campaña de sensibilización; trabajar en una evaluación de desempeño; desarrollar un sistema de reconocimiento al personal; contar con un esquema de flexibilidad de tiempo y espacio y permisos para lograr conciliar familia y trabajo; calendarizar eventos de integración que incluyan a la familia para contribuir al orgullo de pertenencia; transparentar los mecanismos de selección y promoción; y finalmente crear un sistema de denuncia y sanción para el hostigamiento sexual.

Todos estos cambios requieren tiempo y necesitan de la participación de todo el personal empezando por los mayores mandos para permear este trabajo que los llevará a una mayor productividad teniendo igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

DR. MARCO ANTONIO ADAME CASTILLO
GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MORELOS

Lic. Ricardo Emilio Esponda Gaxiola
Secretario de Desarrollo Humano y Social del Estado de Morelos

Mtra. Adriana Rebeca Vieyra Olivares
Directora General del Instituto de la Mujer para el estado de Morelos



Línea de las Mujeres
GRATUITA Y CONFIDENCIAL
01 800 911 15 15

