

# Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora

Elaborado por:



Director General:

Oscar Espinosa Mijares

Coordinador:

Alejandro Espinosa Granados

Investigación y elaboración:

Adriana Apud

Mariana Martínez



**GOBIERNO  
FEDERAL**



# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>6</b>
Internacional .....	6
Nacional.....	7
Estatal.....	7
<b>Marco Normativo .....</b>	<b>8</b>
Internacional .....	8
Nacional.....	8
Estatal.....	9
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>10</b>
Cultura institucional .....	10
Perspectiva de género .....	11
Programa de Cultura Institucional .....	11
La Ética.....	12
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>13</b>
Insumos .....	13
Proceso de información .....	13
<b>Resultados del Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora, 2011 .....</b>	<b>14</b>
Metodología .....	15



Perfil sociodemográfico de las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora.....	16
Resultados sobre la percepción de los factores estratégicos del cuestionario de Cultura Institucional con perspectiva de género en la Administración Pública del Estado de Sonora.....	22
<i>Política estatal y deberes institucionales</i> .....	22
<i>Clima laboral</i> .....	24
<i>Comunicación incluyente</i> .....	26
<i>Selección de personal</i> .....	28
<i>Salarios y prestaciones</i> .....	30
<i>Promoción vertical y horizontal</i> .....	32
<i>Capacitación y formación profesional</i> .....	35
<i>Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional</i> .....	37
<i>Hostigamiento y acoso sexual</i> .....	40

## **Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora ..... 42**

Principios del Programa de Cultura Institucional.....	42
Actores y funciones .....	43
Objetivos, estrategias y líneas de acción de los factores estratégicos que persigue el Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora .....	45
<i>Política estatal y deberes institucionales</i> .....	45
<i>Clima laboral</i> .....	47
<i>Comunicación incluyente</i> .....	49
<i>Selección de personal</i> .....	50
<i>Salarios y prestaciones</i> .....	52
<i>Promoción vertical y horizontal</i> .....	53
<i>Capacitación y formación profesional</i> .....	54
<i>Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional</i> .....	55

*Hostigamiento y acoso sexual*..... 57

Evaluación y Seguimiento ..... 58

**Conclusiones** ..... **58**

**Glosario** ..... **61**

**Bibliografía** ..... **65**



Vivir Mejor

## Introducción

El compromiso de México en materia de Derechos Humanos de las Mujeres empezó a visibilizarse al elaborarse, bajo el mandato del Presidente de la República Ernesto Zedillo, el Programa Nacional de la Mujer 1995-2000. Posteriormente, fue la Comisión Nacional de la Mujer, Alianza para la Igualdad (PRONAM), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, la que impulsó la formulación, coordinación y cumplimiento de acciones encaminadas a ampliar la participación de la mujer en el proceso de desarrollo, en igualdad de oportunidades con el hombre. En el año 1999 con la iniciativa de trabajo presentada por la Secretaría de Gobernación, la Procuraduría General de la República, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia y la Comisión Nacional de la Mujer, se estableció el “Programa Nacional contra la Violencia Intrafamiliar” (PRONAVI), cuyas metas principales fueron abatir el fenómeno de la violencia en el seno de la familia, crear la Norma Oficial Mexicana contra Violencia Intrafamiliar y obtener recursos entre los bienes confiscados a la delincuencia organizada para contrarrestar este problema. Asimismo, se estableció un sistema de comunicación y enlace interinstitucional que permitiera a los funcionarios y servidores públicos de todos los niveles, mantener comunicación y trabajar en estrecha colaboración para mejorar los servicios de detección, atención, prevención, información, evaluación de la violencia intrafamiliar y enfrentarla de manera integral desde cualquier ámbito.

Para lograr esto, se impulsó un nuevo marco jurídico a nivel nacional, que propiciara el cumplimiento de esos objetivos, promoviendo la adecuación de las normas jurídicas a fin de proteger a las mujeres que son receptoras de violencia intrafamiliar, sancionar a los agresores y ordenar la atención integral de las familias involucradas.

Como consecuencia de ello, en el artículo quinto Transitorio de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, publicada el 07 de febrero de 2007, se establece como primicia fundamental la elaboración de un Diagnóstico Nacional que contribuya al cumplimiento de estos ideales, consignados en los ejes asociados al Estado de Derecho, Seguridad e Igualdad de Oportunidades del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, estableciendo una alianza estratégica entre el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la Secretaría de la Función Pública para combatir la discriminación y asegurar la equidad de género en la Administración Pública Federal.

Para el diseño y el análisis de las políticas públicas desde una perspectiva de género, las instituciones de la administración pública establecieron la creación de redes para trabajar y transformarse, hasta llegar a instituirse como verdaderos aliados al servicio de la ciudadanía.

Con el Programa de Cultura Institucional, debe iniciarse esa transformación en las instituciones públicas de la administración pública del Estado de Sonora, ya que su ausencia, de manera formal e

informal repercute negativamente en el éxito de las políticas públicas, así como en los bienes y servicios públicos que la población recibe.

El Programa de Cultura Institucional implica no sólo sumar esfuerzos, voluntades y recursos, sino fomentar todos los días la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, para darle a la ciudadanía un mejor servicio.

La Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora, publicada en la Sección II del Boletín Oficial del Estado de Sonora, el lunes 29 de octubre de 2007, asume su compromiso en la transformación de los roles de género que discriminan y excluyen la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres:

*“Artículo 26 determina que: “la Secretaría de Gobierno tendrá a su cargo: fracción VIII.- Realizar un Diagnóstico Estatal y otros estudios complementarios de manera periódica con perspectiva de género sobre todas las formas de violencia contra las mujeres, en todos los ámbitos que proporciona información objetiva para la elaboración de políticas gubernamentales en materia de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres”.*

En lo que se refiere a la institucionalización de la perspectiva de género en el quehacer gubernamental a través del Programa de Cultura Institucional para el Estado de Sonora, es conveniente señalar que éste se propone en concordancia con el marco legal de la Administración Pública Federal y las leyes vigentes estatales, nacionales e internacionales de protección a los derechos humanos de las mujeres y en correspondencia a los avances de 2009 y 2010. Estos trabajos consistieron en impartir talleres de sensibilización y capacitación y elaborar un Diagnóstico a dos instituciones públicas, a saber: la Secretaría de Educación y Cultura (SEC) y la Secretaría de Salud Pública (SSP), así como a los hallazgos obtenidos en 2011 producto de la aplicación de 762 encuestas a servidoras y servidores públicos que nos permite conocer la percepción de la cultura laboral institucional que prevalece en 19 instituciones del Gobierno del Estado de Sonora que fueron incluidas en el diagnóstico estatal.

La tarea pendiente a partir de este Programa de Cultura Institucional, es trabajar en la elaboración del Plan de Acción de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Sonora, así como en los Planes de Acción al interior de cada una de las 19 instituciones del Gobierno del Estado de Sonora que fueron incluidas en el diagnóstico estatal. Con ello, se materializarán las estrategias y líneas de acción que se proponen en este documento como herramientas necesarias para lograr la efectiva igualdad de hombres y mujeres en la Administración Pública del Estado de Sonora, a través de espacios laborales más justos, equitativos, amigables con los diferentes espacios personales y familiares, que sigan la lógica de las políticas públicas incluyentes, democráticas e igualitarias.

# Antecedentes

## Internacional

A partir de la celebración en la Ciudad de México de la Primera Conferencia Internacional de las Mujeres en el año de 1975, nuestro país adoptó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, firmándola el 17 de julio de 1980 y ratificándola el 23 de marzo de 1981. Esta Convención es considerada como el Tratado de Derechos Humanos de las Mujeres y el principal instrumento internacional para garantizar la igualdad de las mujeres así como la eliminación de cualquier práctica discriminatoria contra ellas.

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, veinticinco años después de la realizada en la Ciudad de México, aprobó su Plataforma de Acción promoviendo los objetivos de igualdad, desarrollo y paz para todas las mujeres del mundo, en interés de toda la humanidad, destacando en ella la necesidad de garantizar a las mujeres y a las niñas el acceso a la atención y a los servicios de salud apropiados, asequibles y de calidad de parte de los gobiernos y de la comunidad internacional. La Declaración de Beijing señala en su artículo 19 que: “Es esencial diseñar, aplicar y hacer el seguimiento con la plena participación de las mujeres, de políticas y programas eficaces, eficientes y que se refuercen entre sí desde una perspectiva de género, incluyendo las políticas y programas de desarrollo, y a todos los niveles para favorecer el empoderamiento y el avance de las mujeres”.

Como Estado Parte de la Organización de los Estados Americanos, México ratificó el 19 de junio de 1998, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, mejor conocida como "Convención de Belem Do Para" que se considera como el primer y único instrumento a nivel mundial en la materia, estableciendo que la violencia contra las mujeres constituye una violación a sus derechos humanos y libertades fundamentales, y que es una manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales ente mujeres y hombres. Asimismo, amplía la protección del Estado al ámbito privado, reconociendo el derecho de la mujer a ser libre de toda forma de discriminación”.

En último lugar, cabe mencionar que en septiembre de 2000, en el marco de la Cumbre del Milenio, México suscribió, junto con 189 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, la Declaración del Milenio. Este documento contiene ocho compromisos conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), entre los que destacan el promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer. Para alcanzar el empoderamiento, las mujeres no sólo deben poseer capacidades iguales (tales como educación y salud), acceso a las oportunidades (económicas y

políticas) y seguridad (ausencia de violencia), sino que deben tener los medios para utilizar estas capacidades, oportunidades y seguridad para hacer elecciones y tomar decisiones estratégicas de gran impacto sobre sus condiciones de vida.

## Nacional

En cumplimiento a la obligatoriedad de armonizar nuestra legislación con los tratados internacionales, como la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Convención Interamericana para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, Belém Do Pará; y posterior a la firma de ratificación de la Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial de Beijing en 1995, México inició el trabajo para hacer visible el respeto a los derechos humanos de las mujeres al aprobar el 08 de julio de 1996 la primera Ley de Asistencia y Prevención de la Violencia Familiar para el Distrito Federal. Posteriormente, en el 2001 se aprobó la creación del Instituto Nacional de las Mujeres, como órgano rector de la administración pública federal en la observancia y aplicación en las políticas públicas de la transversalización de la perspectiva de género, teniendo como objetivo fundamental “promover y fomentar las condiciones que posibiliten la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país”.

## Estatat

El Congreso del Estado de Sonora, en relación con las disposiciones establecidas en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una vida Libre de Violencia, ha armonizado de manera permanente la legislación local en materia de derechos humanos con los tratados internacionales, suscritos y ratificados por nuestro país, modificando, adicionando y, en su caso aprobando nuevas normas jurídicas como la Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar para el Estado de Sonora, garantizando con ello el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. De tal forma el 25 de septiembre de 2008 se publica la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Sonora; seguida del Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres el día 2 de abril de 2009 y el Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora que se publica el 02 de diciembre de 2010. Finalmente, el 2 de marzo de 2011 se publica la Ley de Prevención y Combate de la Trata de Personas para el Estado de Sonora. De vital importancia es que se apruebe la iniciativa ya presentada al Congreso del Estado de la Ley para





Prevenir y Eliminar la Discriminación, fundamento de esta propuesta de Programa de Cultura Institucional.

## Marco Normativo

### Internacional

- Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948.
- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, 1948.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966.
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, por la Asamblea General de Naciones Unidas (CEDAW 1979).
- Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, "Protocolo de San Salvador", 1988.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, Belem Do Pará, 1994.
- Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre Mujeres (Beijing 1995).
- Protocolo facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, 1999.
- Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDM), 2000.

### Nacional

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con sus reformas y adiciones, 1976
- Ley de Asistencia y Prevención de la violencia Familiar para el Distrito Federal, 1996

- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, 2001
- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres, con sus modificaciones, 2002
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, 2003.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, y sus reformas y adiciones, 2006
- Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012.
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2007.
- Pacto Nacional 2007, por la Igualdad entre Mujeres y Hombres. H. Congreso de la Unión. Comisiones unidas de Equidad y Género, 2007.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007.
- Reglamento de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2008.
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, (PROIGUALDAD), 2008 – 2012.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, con sus reformas y adiciones, 2002

## Estatal

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora, 2012.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de los Municipios, 1998
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, con sus reformas y adiciones, 1998.
- Decreto de creación del Instituto Sonorense de la Mujer, 1998.
- Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, 2005.
- Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora, 2007.
- Ley de Fomento a la Igualdad entre mujeres y hombres del Estado de Sonora, 2008
- Ley de Protección a Madres Jefas de Familia, 2008.
- Reglamento para el funcionamiento del Sistema Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, 2009.

- Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora, 2010.
- Plan Estatal de Desarrollo Sonora 2010-2015.
- Ley de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar, 2011.
- Ley que Previene, Combate y Sanciona la Trata de Personas para el Estado de Sonora, 2011.

## Marco Conceptual

Si bien conceptos como cultura y clima institucional se han definido de manera general, aún no existe un consenso respecto a su significado desde la perspectiva de género, ni la manera en que las normas, reglas, valores y costumbres de género se entrelazan con las normas y creencias de la organización.

### 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 (emanadas de la cultura institucional de la Administración Pública Federal).

Es necesario en este momento señalar la pertinencia del Programa de Cultura Institucional, ya que la perspectiva de género ha permitido analizar y explicitar estructuras y procesos que mantienen discriminadas a las mujeres en las instituciones públicas y en la sociedad en general, a pesar de que en todos los documentos de índole jurídico-normativo, desde nuestra Carta Magna hasta en los reglamentos interiores de trabajo, se plantea la igualdad para todas las personas sin importar su género. El Programa de Cultura Institucional, por tanto, permitirá a cada institución de la Administración Pública Estatal tomar las medidas particulares que requiera para que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad.

## Perspectiva de género <sup>1</sup>

Es una visión científica, analítica y política sobre las mujeres y los hombres. Se propone eliminar las causas de la opresión de género como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Promueve la igualdad entre los géneros a través de la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres; contribuye a construir una sociedad en donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, la igualdad de derechos y oportunidades para acceder a los recursos económicos y a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones.

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.

## Programa de Cultura Institucional

Son los lineamientos de acciones a realizar a través de las instituciones de la administración pública estatal que se refieren al sistema de significados compartidos entre integrantes de una organización, que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen en las organizaciones y que con el paso del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas. La cultura institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia.

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

La propuesta del Programa de Cultura Institucional estará sustentada en los nueve puntos estratégicos considerados desde el ámbito federal: cultura institucional, clima laboral, comunicación incluyente, selección de personal, salarios y prestaciones, promoción vertical y horizontal, capacitación y formación profesional, conciliación de vida laboral, familiar y personal, hostigamiento y acoso sexual.

## La Ética<sup>2</sup>

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

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

El Programa de Cultura Institucional plantea que las instituciones de la Administración Pública Estatal requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía, del cultivo y fortalecimiento de valores acordes con esta nueva cultura, de valores humanos que favorezcan la igualdad de género y con los que se guíen las conductas de los servidores y servidoras públicas hacia la equidad, justicia, igualdad, colaboración, servicio, participación, pro-actividad, corresponsabilidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, empatía, diálogo, generosidad, transparencia, imparcialidad y bien común.

---

<sup>2</sup> INMUJERES. Programa de Cultura Institucional, Pág. 32. 2009.

# Marco Metodológico

## Insumos

Diagrama 1. Insumos en la elaboración del Programa de Cultura Institucional



## Proceso de información

1. Análisis de los resultados del Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011)
2. Detección de necesidades y posibles líneas de acción
3. Creación del Programa de Cultura Institucional para el Estado de Sonora, 2012

\* Se refiere a información de las siguientes instituciones Sistema de Información Estadística del Estado de Sonora (<http://www.estadisticasonora.gob.mx/>), Gobierno del Estado de Sonora (<http://www.sonora.gob.mx/swb/Sonora/home>), Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía INEGI (Estado de Sonora) (<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=geo&c=124&e=26>), Transversalización de la Perspectiva de Género en los Programas de Gobierno del Estado de Sonora (INMUJERES) (<http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Sonora/son01.pdf>), Ley para la Igualdad entre Hombres y Mujeres en el Estado de Sonora.

## Resultados del Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora, 2011

El Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011) tiene como referente al Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal 2008, que a su vez se basó en la Encuesta de 2006, que pretendía medir el alcance de las acciones propuestas por el INMUJERES, para promover e impulsar las condiciones mínimas que permitieran institucionalizar la perspectiva de género en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

El cuestionario fue aplicado a una muestra de 762 empleados y empleadas del Gobierno del Estado de Sonora, compuesta por 424 mujeres y 338 hombres. Todas las personas trabajadoras de las 19 dependencias de la Administración Pública Estatal.

El cuestionario midió la percepción de las y los trabajadores de la Administración Pública Estatal en los **9 factores estratégicos** propuestos por INMUJERES:

- 1. Política y deberes institucionales.** Hace referencia al conocimiento de la política nacional de igualdad entre mujeres y hombres.
- 2. Clima Laboral.** Indaga tanto los elementos formales de la organización (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.), como los informales (cooperación entre las y los servidores públicos, comunicación, etc.), que influyen en su desempeño.
- 3. Comunicación Incluyente.** Se busca conocer si los mensajes y/o la comunicación que se difunde al interior o exterior es sexista, excluyente o refuerza roles de género.
- 4. Selección de Personal.** Se relaciona con la existencia o no de la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción de personal, conforme al criterio de igualdad de género y acciones a favor del personal.
- 5. Salarios y prestaciones.** Se refiere a la existencia de remuneraciones equitativas entre funciones y actividades desempeñadas.
- 6. Promoción vertical y horizontal.** Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

7. **Capacitación y Formación Profesional.** Identifica las acciones de capacitación que realiza la organización, conforme a criterios de género, necesidades del personal y en temas relacionados con el desarrollo personal.
8. **Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.** Identifica si existe el balance entre la esfera pública y la esfera privada en el personal de las dependencias, sin reforzar roles o estereotipos.
9. **Hostigamiento y acoso sexual.** Se busca conocer si hay necesidad de instrumentar acciones para crear mecanismos de prevención, atención y sanción y difundir información sobre el tema al interior de las instituciones.

## Metodología

La metodología utilizada en el *Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011)* se basó en la obtención de información con la técnica del cuestionario directo en donde se abordaron los 9 factores estratégicos sugeridos para tal efecto por el Instituto Nacional de las Mujeres.

Ello, con el objetivo de identificar las percepciones de mujeres y hombres trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora sobre los factores estratégicos ya reseñados en el apartado anterior de este Programa. El diagnóstico muestra cruces de variables que ilustran algunos datos fácticos sobre las experiencias de las y los trabajadores. Finalmente, la información es analizada y con ello se exponen una serie de sugerencias que este Programa retoma.

Para efectos de este Programa de Cultura Institucional, se trabajan los resultados del Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011) con 2 objetivos específicos:

1. Conocer y destacar el perfil sociodemográfico de las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora
2. Retomar las percepciones de las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora sobre los 9 factores estratégicos sugeridos por el Instituto Nacional de las Mujeres para elaborar el Programa de Cultura Institucional.

De esta manera, en los siguientes dos apartados se exploran: El perfil sociodemográfico de las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora y las percepciones de las y los



trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora sobre los 9 factores estratégicos sugeridos por el Instituto Nacional de las Mujeres para elaborar el Programa de Cultura Institucional.

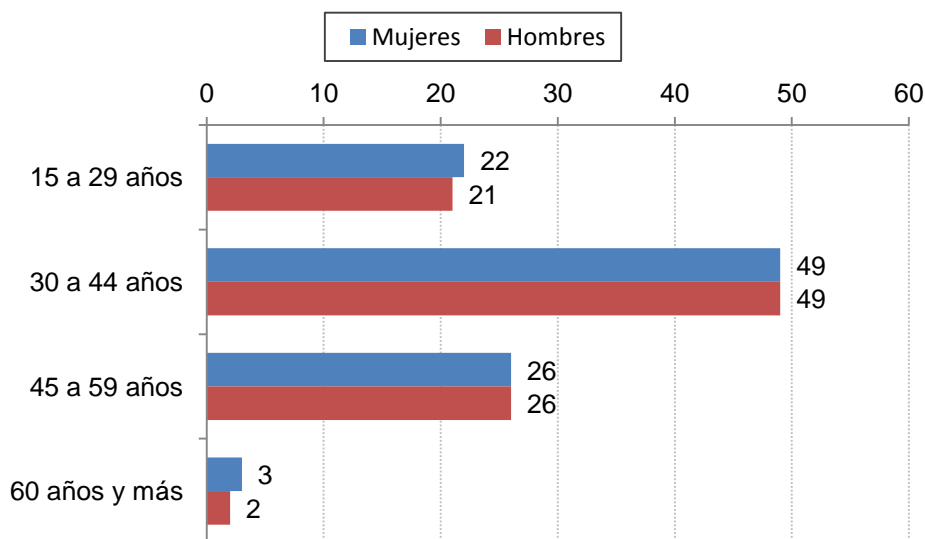
## Perfil sociodemográfico de las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora

Este apartado tiene como objetivo mostrar las características del perfil sociodemográfico de las trabajadoras y trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora, que conformaron la muestra a quienes se les aplicó el cuestionario Diagnóstico:

### Edad de los y las trabajadoras

Las herramientas analíticas de la categoría de género, comenzaron por hacer visible gráficamente la representatividad de mujeres y hombres. Desagregar de esta forma permite visibilizar la situación de ambos sexos en un mismo contexto o categoría. De la muestra de 762 trabajadores y trabajadoras de las 19 dependencias de la Administración Estatal, 424 fueron mujeres y 338 hombres. Los porcentajes por rango de edad de las mujeres y los hombres son similares y sin diferencias significativas.

Gráfica 1. Rangos de edad del personal



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

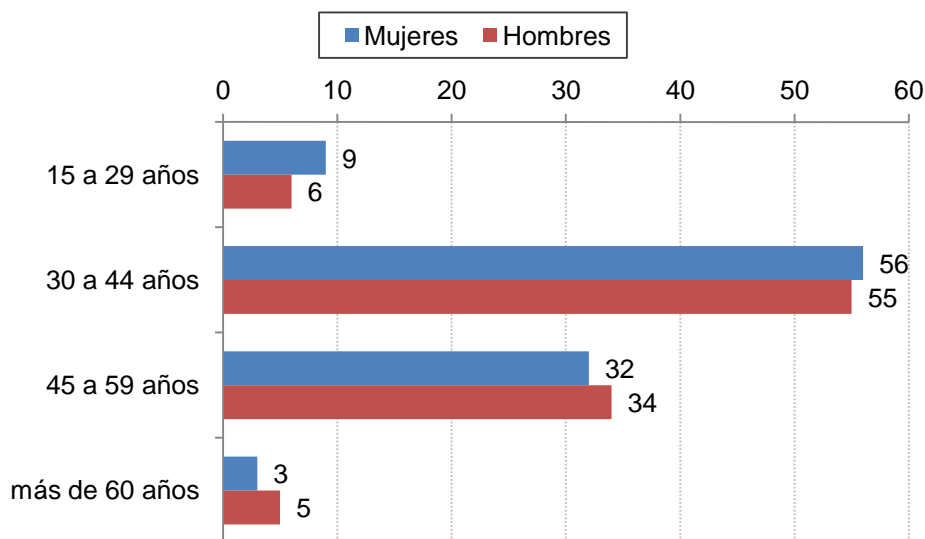
- 49% de las mujeres tiene entre los 30 y 44 años de edad; 26% de las mujeres tiene entre 45 y 59 años de edad; 22% de las mujeres tiene entre 15 y 29 años de edad; finalmente, 3% de las mujeres tiene más de 60 años.
- 49% de los hombres tiene entre los 30 y 44 años de edad; 26% de los hombres tiene entre 45 y 59 años de edad; 21% de los hombres tiene entre 15 y 29 años de edad; finalmente, 2% de los hombres tiene más de 60 años.

Para ambos sexos, el grueso poblacional se encuentra en la adultez o segunda edad, de 30 a 44 años. La mayor población se agrupa aquí para ambos sexos. Es importante destacar que en todos los rangos de edad, ambos sexos tienen una representación igual o muy similar. Las diferencias comienzan a surgir en los otros aspectos del perfil sociodemográfico, que se analizan en las siguientes líneas.

## Trabajadores y trabajadoras con hijas e hijos

Uno de los factores estratégicos dentro de los lineamientos de los Programas de Cultura Institucional, analiza el clima laboral y la conciliación de trabajo, familia y vida personal. Para ello, es importante conocer el número de trabajadoras y trabajadores con hijos e hijas.

**Gráfica 2. Porcentaje de trabajadoras y trabajadores con hijas e hijos**



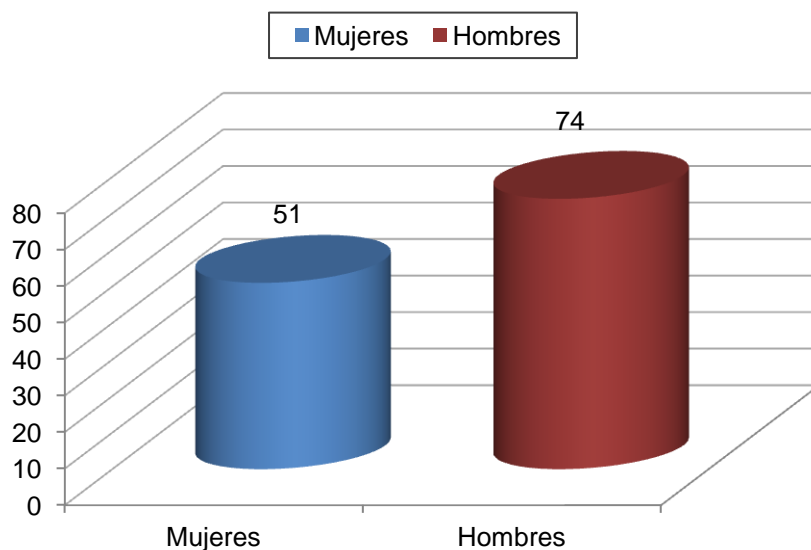
Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Los y las trabajadoras con hijos se agrupan en dos rangos de edad específicos: de 30 a 44 años y de 45 a 59 años.
- Del total de trabajadoras y trabajadores con hijos o hijas, 56%, para el caso de los hombres, y 55% para el caso de las mujeres, se encuentra en el rango de 30 a 44 años de edad. 34% de los hombres con hijos o hijas, y 32% de las mujeres con hijos o hijas, tienen entre 45 a 59 años de edad.

### Jefatura familiar

La Jefatura de Familia, como acción de empoderamiento efectivo, involucra dos cuestiones importantes: 1) la posibilidad de toma de decisiones en el seno familiar, y 2) la autopercepción como una persona dirigente de familia.

**Gráfica 3. Porcentaje de jefatura familiar desagregada por sexo**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

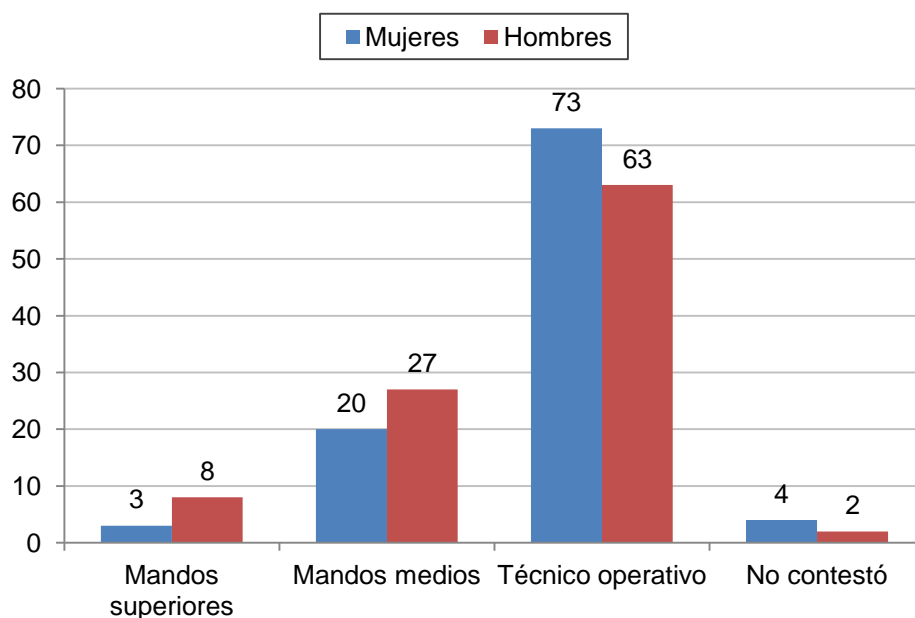
- En este sentido, 74% de los hombres, de la muestra, se identificaron como jefes de familia; mientras que solo el 51% de las mujeres se identificaron como jefas de familia.

Considerando que no existen mayores diferencias entre hombres y mujeres en la composición por grupos de edad y en el rango en el cual se concentran las personas con hijos (Gráficas 1 y 2) podemos deducir que los porcentajes tan diferentes entre hombres y mujeres que se identifican como jefes de familia revelan patrones socioculturales de empoderamiento e inequidad arraigados en la sociedad sonorensa.

### Cargos de toma de decisión

Esta información resulta significativa porque muestra de forma muy notoria las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en el rubro laboral. Esto, coloca a las mujeres en grave desventaja respecto al grupo de los hombres:

**Gráfica 4. Porcentaje de cargos de toma de decisión desagregada por sexo**



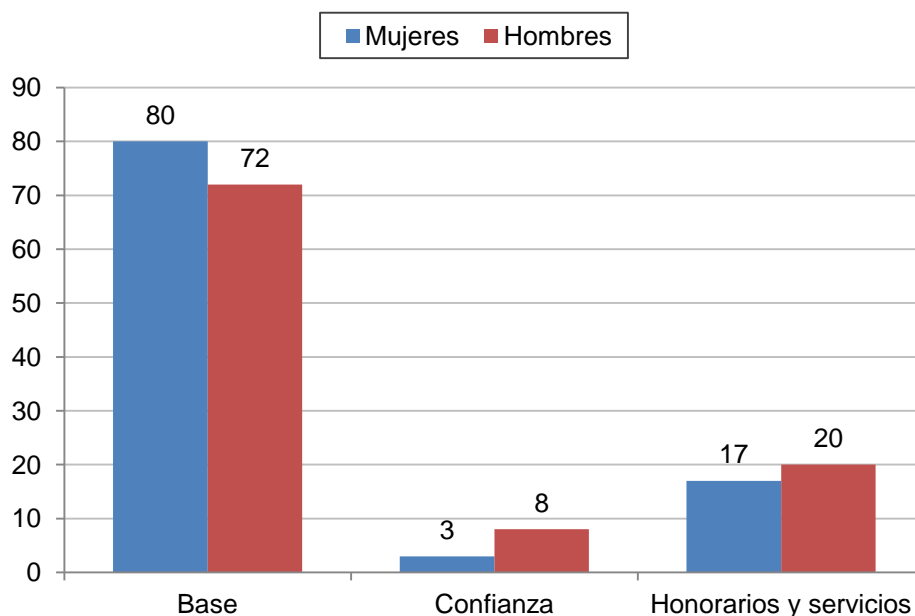
Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Sobre la ocupación por mandos: 8% de hombres y 3% de mujeres ocupan mandos superiores; 20% de las mujeres y 27% de los hombres ocupan los mandos medios; 73% de mujeres y 63% de hombres ocupan cargos técnicos operativos.

## Tipo de contratación

La seguridad laboral se representa en buena medida por el tipo de contratación. Cuando las contrataciones son de tipo basificadas y no de confianza, puede hablarse de seguridad laboral. Por ello, en este apartado se muestran los tipos de contratación existentes: base, confianza y honorarios y servicios. Este panorama nos permite conocer la percepción sobre la seguridad en las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora.

**Gráfica 5. Porcentaje de tipos de contratación desagregados por sexo**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

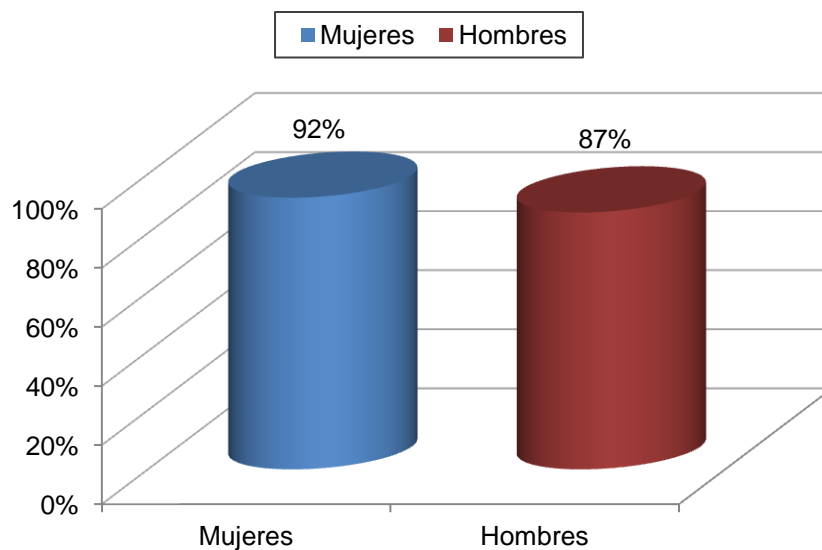
- El Diagnóstico muestra cómo los hombres son quienes se encuentran en mayor desventaja, porque 72% de ellos trabajan basificados, mientras que 80% de las mujeres trabajan con contratación de base.

- Sin embargo, aquí debe considerarse que 73% de las mujeres trabajan en puestos operativos, mismos que regularmente son basificados y solo 3% de las mujeres ocupan mandos superiores, que usualmente no son basificadas porque se consideran puestos de confianza.
- Por el contrario, 8% de los hombres ocupan mandos superiores, por lo que resulta lógico que el mismo porcentaje corresponda a los hombres con contrataciones de confianza.
- Finalmente, la contratación por honorarios y servicios es la menos diferenciada, 17%, para el caso de las mujeres, y 20% para el caso de los hombres, laboran en este rubro.

### Prestaciones laborales

Una necesidad sentida y reflejada en el Diagnóstico por parte de los y las trabajadoras de confianza, es que carecen de seguridad laboral y de prestaciones laborales, entre ellas: la contratación por tiempo determinado, la falta del derecho a guarderías, falta de servicios médicos y carencia de otras prestaciones que son resultado de las luchas sindicales (a las que usualmente pertenecen los trabajadores y trabajadoras de base).

**Gráfica 6. Porcentaje de trabajadoras y trabajadores que cuentan con prestaciones laborales**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Sobre las recepción de prestaciones laborales, 92% de las mujeres y 87% de los hombres, dijeron tener dichos beneficios. De esta manera se evidencia que 8% de mujeres y 13% de hombres no cuentan con prestaciones laborales.

## Resultados sobre la percepción de los factores estratégicos del cuestionario de Cultura Institucional con perspectiva de género en la Administración Pública del Estado de Sonora

A continuación se muestran los principales resultados de los factores estratégicos del Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011), con una mirada de género.

El cuestionario se aplicó a 762 empleados y empleadas del gobierno estatal, de los cuales 424 fueron mujeres y 338 hombres. Para aplicar la encuesta se solicitó apoyo a personal ejecutivo de las áreas de recursos humanos de dichas instituciones, a fin de coordinar fechas y horarios para la aplicación de los cuestionarios en concordancia con la muestra definida para cada dependencia.<sup>4</sup>

La forma en que se presentan los resultados es la siguiente: primero se describen algunas categorías que se observaron, midieron, evaluaron y analizaron en el Diagnóstico<sup>5</sup>; después se hace una reflexión sobre algunos datos particulares de los resultados más significativos; finalmente, se propone un panorama general basado en la interpretación de los datos preponderados en el Diagnóstico.

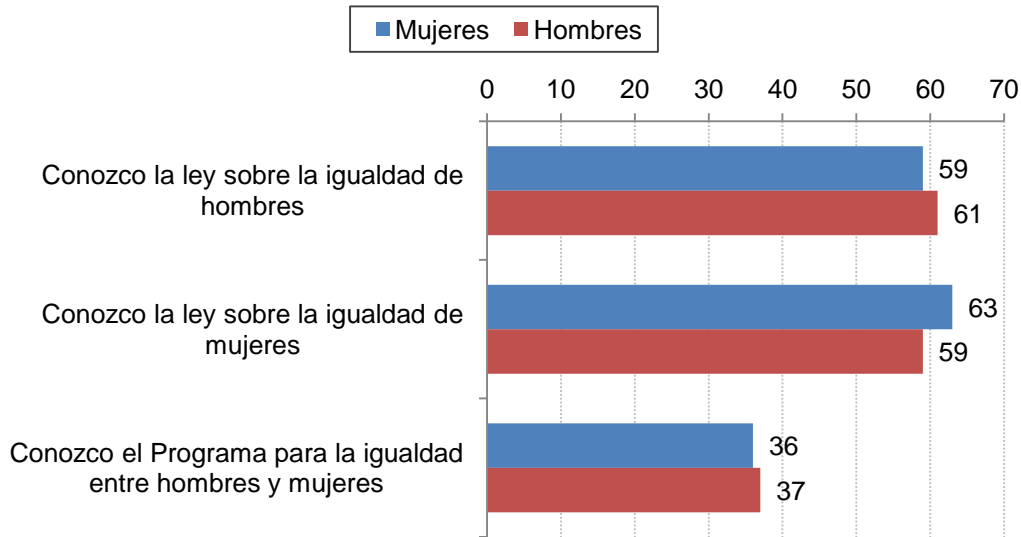
### *Política estatal y deberes institucionales*

Dentro de este factor estratégico, se consideró el conocimiento sobre las leyes nacionales en materia de género e igualdad, y el Programa Nacional de Igualdad entre Hombres y Mujeres, la participación del personal en talleres de género, su interés por capacitarse en el tema, así como algunas sugerencias sobre el tema de género. Los resultados se desglosan en la siguiente gráfica:

<sup>4</sup> Para mayores detalles sobre la muestra consultar el *Diagnóstico*.

<sup>5</sup> Es oportuno mencionar que los datos que se presentan fueron extraídos del *Diagnóstico* y por tanto, la suma de los totales porcentuales, no representa necesariamente una medición de quienes elaboran este documento, sino del *Diagnóstico* que sirve de insumo, como se explica en el apartado previo.

**Gráfica 7. Porcentaje de conocimiento de las leyes**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Sobre el conocimiento de las leyes: la Ley General para la Igualdad de Hombres y Mujeres, era conocida por el 61% del total de 338 Hombres y el 59% del total de 424 mujeres. La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, por el 59% del total de hombres y el 63% del total de mujeres. Por último, 37% del total de hombres y el 36% del total de mujeres conocían el Programa Nacional para la Igualdad entre Hombres y Mujeres 2008 – 2012.
- Respecto a la formación en género, el 21% de hombres y el 23% de mujeres habían recibido algún curso o taller de género. Entre los mandos superiores la recepción de cursos se divide entre un 53% de hombre y un 47% de mujeres. Entre los mandos medios el porcentaje de hombres es de 51% y el de mujeres de 49%. En los mandos operativos el porcentaje de mujeres es muy superior con 64% frente a 36% de los hombres.
- Para quienes no han recibido talleres, los datos presentan una variación aún más acentuada, siguiendo el mismo patrón. 77% de los mandos superiores que no han recibido capacitación en temas de género son hombres frente al 23% de mujeres. En el caso de las mujeres, el mayor porcentaje lo ocupan el personal técnico operativo, 58% en contraste con el 42% de los hombres en el mismo escaño. Estas diferencias continúan revelando que las posiciones de mandos medios y superiores siguen siendo ocupadas preponderantemente por hombres.



- En lo tocante al interés de las y los trabajadores de la Administración Pública en capacitarse en temas de género: el 82% de los hombres y el 86% de las mujeres contestaron estar interesados. El Diagnóstico (2011: p. 50) señala que mientras que en los hombres aumenta la tendencia a capacitarse con la edad, en las mujeres esta disminuye. Independientemente del sexo, el interés aumenta con el nivel del puesto.

En este factor estratégico es importante que el Programa de Cultura Institucional considere que la totalidad del personal se capacite en género, pues solo 1 de cada 5 personas dijo haber recibido algún tipo de capacitación en género. Dirigir también la capacitación en género hacia las y los funcionarias de mandos superiores, ya que se manifestó como una necesidad expresada por las y los trabajadores de la Administración Pública del Estado de Sonora y que encuentra resonancia en el interés del personal de mandos superiores por recibirla (Diagnóstico, 2011: p. 49).

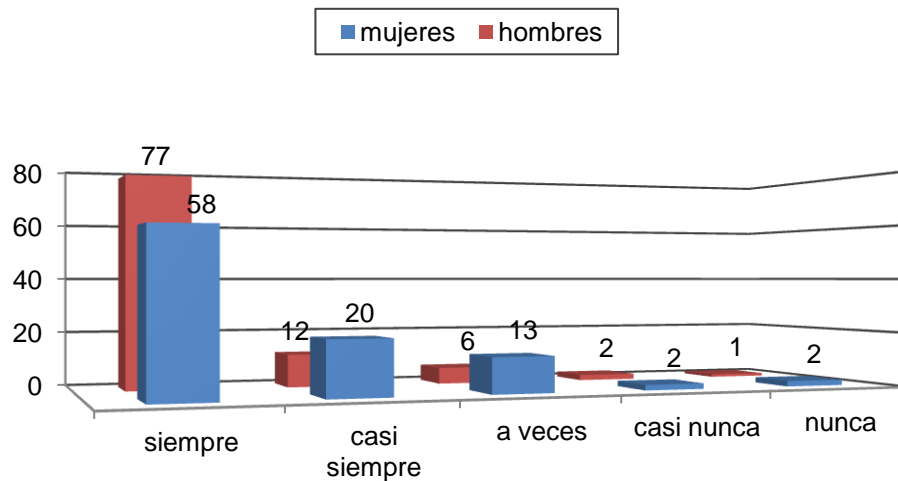
El Programa de Cultura Institucional, también debe incluir la imperiosa necesidad de difundir la existencia y contenido de las leyes nacionales, estatales y los Programas sobre Igualdad de Género, ya que el Diagnóstico realizado para el Estado de Sonora sólo cuestionó sobre la normatividad nacional, y es importante que las y los funcionarios públicos conozcan la legislación estatal. Para ello, es pertinente la creación de un Comité de trabajo que coordine esta difusión y capacitación.

### *Clima laboral*

Este factor estratégico, indagó tanto los elementos formales de la organización (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.), como los informales (cooperación entre las y los servidores públicos, comunicación, etc.), que influyen en su desempeño e impactan de manera directa en el clima laboral de las instituciones.

Según el Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011) las y los trabajadores perciben cierta igualdad en la participación equitativa del personal. Los resultados se desglosan en la siguiente gráfica:

**Gráfica 8. ¿Se respeta por igual a jefas que a jefes?**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- El Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011), destaca que las mujeres no perciben igualdad en el respeto a jefas y jefes; el 58 por ciento de ellas contestó que *siempre* se presenta esta situación, el 20 por ciento que *casi siempre*, mientras el 13 por ciento que *a veces* así sucedía. La misma lógica siguen las respuestas sobre si en la institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción, pues notoriamente las mujeres perciben que esto no sucede, que el respeto a las opiniones depende del sexo; el 43 por ciento contestó que *siempre*, el 24 que *casi siempre* y un 21 por ciento que *a veces* era así.
- Al preguntarles sobre si en la institución se toman medidas para evitar y sancionar las prácticas de intimidación y maltrato, las respuestas son polarizadas pues mientras que los hombres perciben mayormente su existencia, en las mujeres es notorio el rechazo sobre la existencia de estas medidas. El 14 por ciento de las mujeres contestaron que *siempre* es así, el 8 por ciento que *casi siempre*, el 13 por ciento que *a veces*, una cantidad igual que *casi nunca* y un 37 por ciento que *nunca* era así.
- Al responder sobre si las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades eran las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico, las diferencias son bastante acusadas, el 56 por ciento de los hombres contestaron que las cargas de trabajo son equitativas por género siempre, el 24 por ciento que *casi siempre* y el 10 por ciento que a veces. De las mujeres el 42 por ciento contestó que *siempre*, el 26 por ciento que *casi siempre*

y el 17 por ciento que a veces.

Este factor estratégico mostró grandes desigualdades entre mujeres y hombres. Mismas que habrán de convertirse en líneas de acción dentro del Programa de Cultura Institucional, que tiendan a erradicar las percepciones sexistas sobre las mujeres en mandos superiores. Así mismo, deberá trabajarse sobre la inclusión de las opiniones de las mujeres en el ámbito laboral.

Al mismo tiempo, deberá trabajarse para promover la igualdad de las cargas de trabajo para puestos iguales entre mujeres y hombres; así como la inclusión de las mujeres en puestos no solo secretariales. Esto guarda relación con el factor estratégico relacionado con la promoción vertical y horizontal.

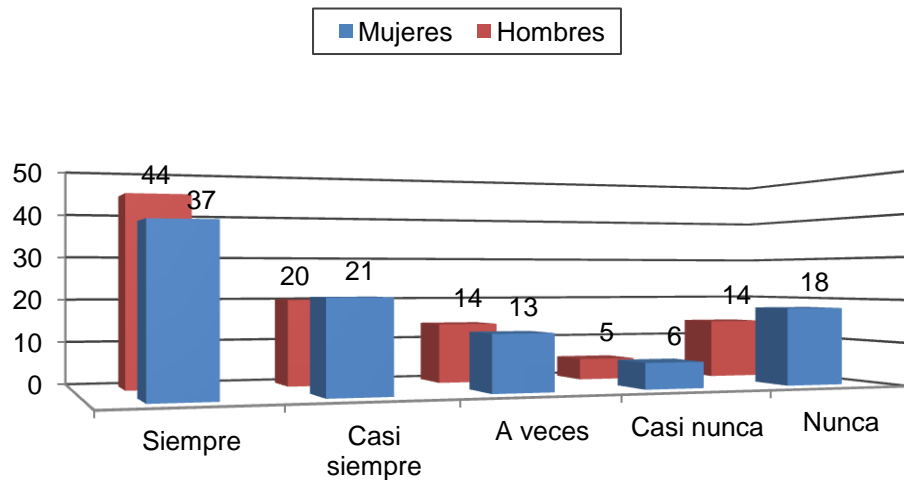
Un aspecto preocupante, y por lo tanto de acción inmediata, es la creación de los mecanismos necesarios que erradiquen el maltrato y la intimidación, en donde se visualiza como grupos vulnerabilizados a las personas provenientes de sur del país y a las personas con preferencias sexuales distintas a la heterosexual. En este sentido, debe trabajarse no solo la equidad de género sino programas de no discriminación con una visión incluyente, tanto étnica como homofóbica.

En consonancia al factor estratégico anterior, se destaca por parte de los y las trabajadoras, capacitación a los mandos superiores, pues son las personas que ejercen actos de prepotencia. En este sentido, las mujeres, además, destacan la necesidad de credibilidad de sus denuncias cuando reclaman actos de maltrato. Esto también guarda relación con la falta de credibilidad en general y la falta de consideración en la toma de decisiones de las mujeres, solo que esta falta de credibilidad se traslada a momentos críticos como las denuncias por maltrato.

### ***Comunicación incluyente***

Este factor buscó conocer si los mensajes y/o la comunicación que se difunde al interior o exterior es sexista, excluyente o refuerza roles de género. La pregunta toral cuestionaba si en la institución en que laboran las y los servidores que participaron en el diagnóstico se utiliza y promueve el lenguaje no sexista, es decir, incluyente de mujeres. La respuesta se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 9. Porcentaje de uso y promoción de lenguaje no sexista**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

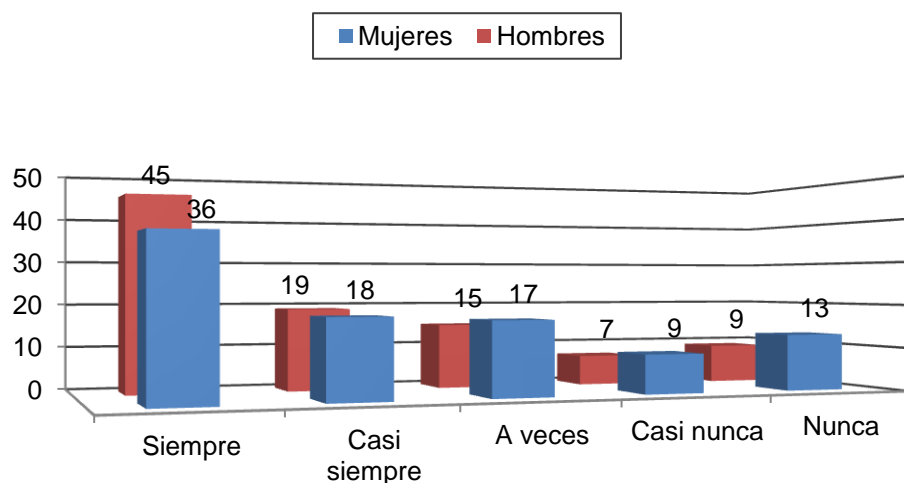
- El lenguaje incluyente es uno de los tópicos que muestra más disparidades en las respuestas proporcionadas por mujeres y las proporcionadas por varones. Los tópicos en los que es más notoria esta disparidad, según el Diagnóstico son:
  - Si se utiliza y promueve el empleo de lenguaje no sexista dentro de su institución.
  - Si se incorporan temas relacionados a hombres y a mujeres en las campañas institucionales.
  - Si se respeta por igual a hombres y a mujeres en la comunicación formal.
- Mientras que los varones se inclinaban a contestar en su mayoría positivamente sobre la inclusión de un lenguaje incluyente, de la incorporación en temas relacionados con hombres y mujeres en las campañas institucionales y el respeto por igual en la comunicación formal dentro de las instituciones, las mujeres tendían a contestar negativamente, y referían sentirse excluidas por escuchar comentarios machistas o no ser incluidas en ciertos círculos.

## Selección de personal

Este factor guarda relación con la existencia o no de la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción de personal, conforme al criterio de igualdad de género y acciones a favor del personal. Este factor tiene como objetivo contar con una selección de personal que se fundamente en los criterios de habilidades y aptitudes, omitiendo cualquier tipo de acto que entrañe discriminación.

Si bien se hicieron varios cuestionamientos en el Diagnóstico, se muestran en la siguiente gráfica los resultados sobre la percepción del tópico directamente relacionado con la meta de este factor estratégico:

**Gráfica 10. Porcentaje de percepción sobre el reclutamiento basado en los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin considerar el sexo**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Resulta importante resaltar que en la gráfica 11, se observa una importante dispersión en los datos. Pero, si se concatena con otro ítem del cuestionario, sobre *si en su institución la contratación del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres*, la tendencia se carga hacia la asignación de trabajos permeados por la percepción de los trabajos *femeninos* y trabajos *masculinos*.

“Las mayores disparidades entre hombres y mujeres se presentaron al cuestionar si únicamente se contrataba a hombres para desempeñar cargos de toma de decisión, en donde sólo una de cada tres mujeres consideró que nunca ocurría esta situación, mientras casi la mitad de los hombres respondió lo mismo”. (Diagnóstico, 2011, p. 66)

- Mujeres y hombres destacan la poca claridad de los criterios de selección. Ello, es interpretado como una forma que puede facilitar criterios sesgados y subjetivos, basados en la división sexual o en cualquier otro tipo de discriminación. En la percepción de las y los trabajadores, la discrecionalidad es una constante en la selección del personal.
- En la contratación por servicio de carrera profesional: los porcentajes de mujeres y hombres en mandos medios y operativos no muestran importantes diferencias. Sin embargo, 1 de cada 5 hombres ocupa puesto de decisión, mientras que en las mujeres, el porcentaje disminuye a 1 de cada 10. Al comparar entre las y los trabajadores que ingresaron por contratación se observa una proporción más equitativa en cuanto al número de hombres y de mujeres que ocupan puestos operativos, con un 70 y 78 por ciento, respectivamente. Es decir, en los mandos técnico operativos el factor sexo no está tan presente como en los puestos superiores, de mando, de toma de decisiones, en donde se muestra una tendencia a contratar a hombres y no a mujeres.
- Es importante destacar que las instituciones que tienen mayor porcentaje de mujeres trabajando son aquéllas que se relacionan con la familia y el cuidado de los demás. Donde las mujeres tienen menos presencia es en las dependencias de pueblos indígenas y de seguridad pública.
- No es un problema la cantidad de mujeres en las instituciones, es decir, tienen presencia, pues representan el 60%, sin embargo tienen mayor presencia en puestos operativos, lo que puede mermar sus ingresos económicos y colocarlas en una situación desventajosa respecto de los hombres.

Este factor estratégico tiene una gran utilidad al mostrar la realidad de las mujeres en la Administración Pública. Como se dice en el párrafo previo, las mujeres tienen presencia en el Gobierno del Estado Sonora, sin embargo, su presencia se encuentra designada a ciertas áreas y a ciertos puestos. Esta problemática simboliza la baja presencia de las Mujeres en algunas dependencias encargadas de la Seguridad Pública; así mismo simboliza la poca presencia de las mujeres en puestos de decisión, de mando, en puestos superiores.

Para el Programa de Cultura Institucional debe ser una prioridad, trabajar en la clarificación y transparencia de los criterios de selección del personal al interior de la Administración Pública del

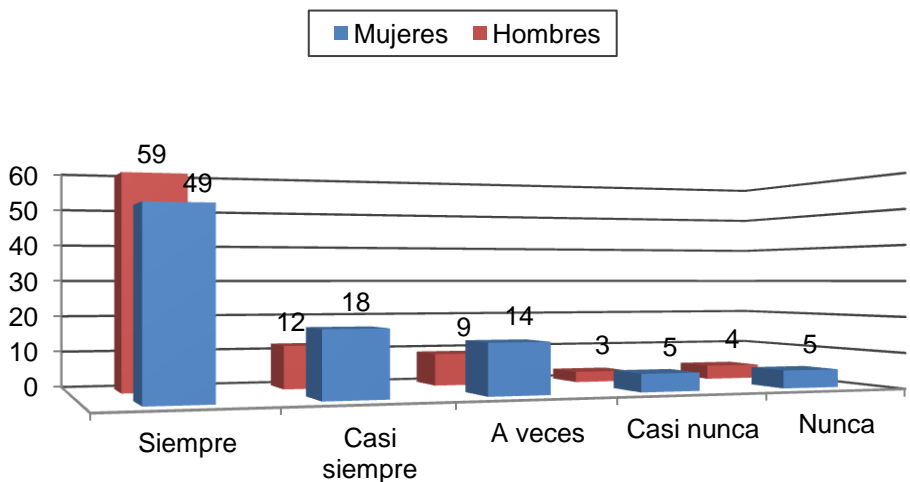
Estado de Sonora. Se debe trabajar por erradicar la asignación del personal debido a los roles tradicionalmente asignados a Hombres y a Mujeres. Es decir, las Mujeres deben poder ser contratadas no solo en dependencias que se encarguen del cuidado de los demás, sino ser incluidas en áreas estratégicas de la Administración Pública, como la de Seguridad Pública.

Con ello, se coadyuvaría al diseño de criterios de selección incluyentes, sin estereotipos o conductas discriminatorias en la selección del personal. La discrecionalidad debe desaparecer y en la selección del personal deben ponderarse las capacidades y habilidades de las personas para desempeñar las funciones que a cada perfil correspondan.

### Salarios y prestaciones

Este factor se refiere a la existencia de remuneraciones equitativas entre funciones y actividades desempeñadas. Con ello se busca que los salarios y prestaciones se otorguen con base en la transparencia y la igualdad para terminar con las brechas de género. La pregunta toral fue: si en su institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto reciben el mismo salario. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 11. Porcentaje de mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto y reciben el mismo salario**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- La percepción se inclina hacia la paridad de sueldos con independencia del sexo de la persona trabajadora. 59 por ciento de los hombres y el 49 por ciento de las mujeres dijo que *siempre* es así, mientras el 12 por ciento de los hombres y el 18 por ciento de las mujeres respondió que *casi siempre* y el 9 por ciento de los hombres y el 14 por ciento de las mujeres que *a veces* ocurre esto. Que *casi nunca o nunca* ocurre esto respondieron el 10 por ciento de las mujeres y el siete por ciento de los hombres.
- Sin embargo, cuando se preguntó sobre los permisos llamados *licencias de paternidad*, casi la mitad de ambos sexos opina que *nunca* existe tal permiso. Sobre las *prestaciones* entre hombres y mujeres, las respuestas se inclinan hacia que siempre se otorgan, sin embargo, llama la atención que los segundos porcentajes más altos para ambos sexos lo ocupa la respuesta *nunca*.
- Para el *Diagnóstico*, las diferencias importantes en cuanto a la percepción de hombres y mujeres y la percepción de sueldos y las prestaciones a que tienen derecho, se encuentran diferenciadas por sexo:
  - A las mujeres se les coloca en trabajos relacionados con la estética
  - A las mujeres no se les cambia con facilidad de residencia de trabajo
  - La guardería solo se le otorga a las madres trabajadoras y no a los padres trabajadores, pero no así a las mujeres que ocupan puestos de confianza
  - Los hombres pueden asegurar a sus esposas, pero las mujeres no pueden hacer lo mismo con sus esposos

Al ser abordado en el Programa de Cultura Institucional, este factor estratégico deberá tener líneas de acción que tiendan a la actualización de la legislación estatal para prever la existencia de las llamadas licencias de paternidad dentro de la Administración Pública Estatal.

Bajo una mirada de género, tanto la falta de las afiliaciones de seguridad médica a los cónyuges o parejas de hecho de las mujeres trabajadoras, como la inexistencia del servicio de guardería para las esposas de los trabajadores de confianza, son estereotipos de género que colocan al hombre como proveedor y a la mujer en el ámbito de lo privado.

Estos estereotipos se han normalizado de tal forma que la misma legislación considera que las esposas de los trabajadores no tienen derecho a guarderías para sus hijos o hijas, y ello las coloca necesariamente en el ámbito privado, al cuidado de los hijos. Este imaginario guarda relación con los puestos de las mujeres trabajadoras, cuya mayor ocupación se encuentra en funciones de cuidado o



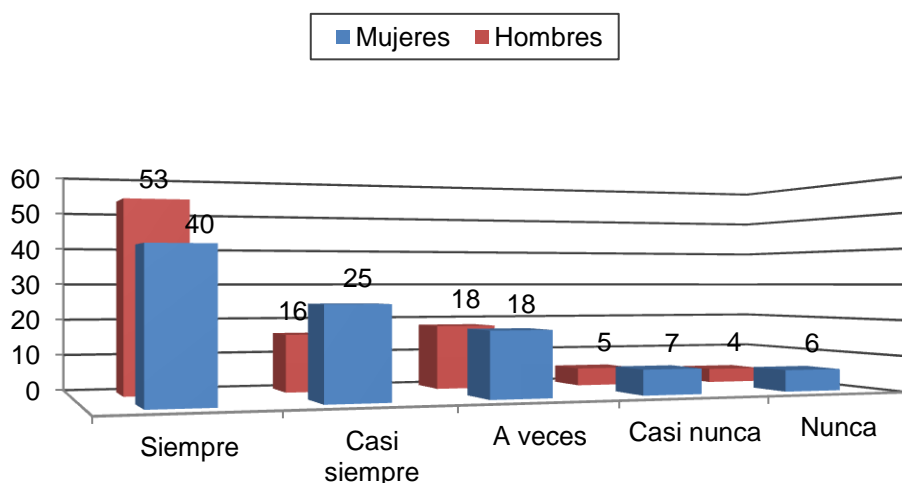
ayuda a los demás. En el primer caso se trata de las esposas de los trabajadores y en el segundo, de las mujeres trabajadoras.

En este mismo sentido de estereotipos de género, es importante notar que las y los trabajadores hicieron hincapié en que las mujeres han ocupado cargos donde la *estética* es importante. Este es un estereotipo de género que le atribuye a la mujer la obligación de la *buen presentación*.

### Promoción vertical y horizontal

Este factor estratégico mide los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción de sexo para mujeres y hombres. Lo que se busca es asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la administración pública. La pregunta toral consistió en preguntar si desde su óptica se promueve el acceso de ambos sexos a puestos de mandos medios y superiores. A continuación se grafican y explican los principales resultados de este factor.

**Gráfica 12. Promoción igualitaria de ambos sexos a puestos de mandos medios y superiores**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Si bien no se observan disparidades tan notorias como en otros reactivos, es importante resaltar que sí se presentan diferencias por sexos. Las respuestas fueron: 53 por ciento de los hombres y el 40 por ciento de las mujeres contestaron que *siempre* es así, el 25 por ciento de las mujeres y el 16 por ciento de los hombres que *casi siempre* es así, coincidieron el 18 por ciento de los hombres y de las mujeres en señalar que a veces es así, mientras que el 9 por ciento de los hombres y el 13 por ciento de las mujeres contestaron que *casi nunca o nunca* es así.
- Se obtuvo una dispersión importante en los datos al preguntar si la institución anunciaba oportunamente las plazas disponibles, las respuestas de hombres y mujeres tienden a acercarse a que *nunca* sucede ello; la tercera parte de los hombres y casi la mitad de las mujeres opina en este sentido.
- Otro reactivo fue preguntar si en la institución era importante ser hombre o mujer para ascender u obtener una promoción. Una tercera parte de hombres y mujeres contestaron que nunca. El resto de los porcentajes parece no tener mayor disparidad. Sin embargo, es importante destacar que, el 28 por ciento de las mujeres y el 21 por ciento de los hombres contestaron que *siempre* es así.
- Sobre las promociones del personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física, hombres y mujeres señalaron que ocurría al interior de su institución. Aproximadamente el 60% del universo, incluyendo Mujeres y Hombres, entrevistado contestó entre opciones afirmativas.

En este factor estratégico, el Diagnóstico concluye:

“Las respuestas encontradas dentro del ámbito de las percepciones contrastan fuertemente con lo que se observa al analizar las trayectorias laborales de hombres y de mujeres y al integrar dentro del diagnóstico los comentarios recibidos por parte de las y los servidores públicos”. (Analizado en el apartado del techo de cristal)<sup>6</sup>

Es importante resaltar el techo de cristal en la Administración Pública del Estado de Sonora:

<sup>6</sup> *Techo de Cristal*: Una forma de evidenciar la discriminación que se presenta entre hombres y mujeres dentro de una institución, consiste en comparar las trayectorias laborales, las cuales permiten observar los puestos en los que se “estanca” a las mujeres por largos periodos, con escasas posibilidades de ascender.

## Techo de cristal

### Trayectorias laborales y ascensos o promociones

#### Mujeres:

- ✓ Las mujeres con la misma antigüedad que los hombres ocupan mayoritariamente puestos operativos
- ✓ La posibilidad de ascender a mandos medios puede llegar a durar entre 11 y 20 años. Para luego, salir de la institución
- ✓ La posibilidad de ascender a mandos altos o superiores puede llegar a durar entre 16 y 30 años. Para luego, salir de la institución

#### Hombres:

- ✓ Los porcentajes en mandos operativos son cada vez menores al avanzar su antigüedad (comienzan representando el 48 por ciento del total de empleados y bajan sistemáticamente hasta alcanzar el 25 por ciento del total de ellos), mientras sube el porcentaje de aquellos que ocupan puestos de mandos medios y superiores.

Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

En este sentido, puede observarse que la antigüedad tiene una lógica inversa en la Administración Pública del Estado de Sonora. Mientras que para las mujeres se convierte en un obstáculo a vencer en los hombres representa una mayor posibilidad de ascender para alcanzar mandos superiores.

Es importante que el Programa de Cultura Institucional promueva la creación de mecanismos y procedimientos para regular el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad. Con ello, puede trabajarse en la erradicación de la discriminación de la mujer en la promoción y ascensos laborales.

Resulta importante cruzar estrategias con el factor sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, pues resulta evidente que en las mujeres existe un freno en sus carreras profesionales cuando se convierten en madres o se casan. De esta manera es poco probable que se logre la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, en las mujeres. No así en los hombres.

Un punto que hace eco con el factor estratégico previo es la falta de promoción oportuna de plazas. En el factor anterior las y los funcionarios hacían notar la falta de criterios de selección de personal. Al parecer estos criterios se trasladan a las promociones y ascensos. Las y los trabajadores aprecian como criterios normalizados de promoción o ascenso a las relaciones afectivas, la influencia política o la apariencia física.

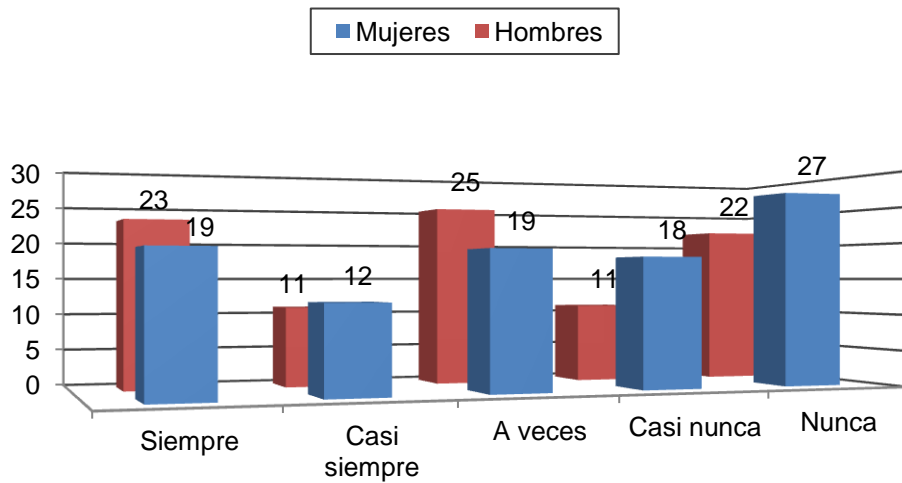
Al respecto, el Programa de Cultura Institucional, debe contemplar a la par de la selección de personal, que los ascensos y promociones sean definidos por criterios claros, perfiles establecidos, sin discriminación de sexo o de cualquier otra índole. En donde las mujeres tengan un acceso igualitario sin considerar su condición de madres o de esposas.

Al mismo tiempo, el Programa de Cultura Institucional, debe contemplar establecer claridad en los criterios de evaluación del desempeño del personal. Y abrir los mandos medios considerando el desempeño, experiencia, formación y trayectoria laboral. Con ello, se deben dejar de lado las consideraciones sobre participación en las campañas políticas, para amigas o amigos de los jefes o familiares; como lo señalaron las personas que contestaron el cuestionario del *Diagnóstico*.

### ***Capacitación y formación profesional***

Este factor estratégico, trata de identificar las acciones de capacitación que realiza la organización, conforme a criterios de género, necesidades del personal y en temas relacionados con el desarrollo personal. El objetivo es lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias, técnicas y actitudes que permitan incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.

**Gráfica 13. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- Además de recibir capacitación en género, es importante que las instituciones de la Administración Pública del Estado de Sonora, las consideren para promociones y ascensos. En las respuestas sobre el particular, el 23 por ciento de los hombres y el 19 por ciento de las mujeres mencionan que *siempre* es así, para el 11 por ciento de los varones y el 12 por ciento de las mujeres *casi siempre* es así. Uno de cada cuatro hombres y una de cada cinco mujeres opinaron que *a veces* es así, mientras que el 45 por ciento de las mujeres y el 33 por ciento de los hombres consideraron que *nunca o casi nunca* es así.
- El análisis detallado del *Diagnóstico*, señala que “sea el grado de estudios que se encuentren realizando las mujeres, éstas continúan ocupando los puestos operativos, es así para los grados de licenciatura, maestría y doctorado” (p. 96).
- Sobre la preparación académica de las personas encuestadas, el *Diagnóstico* muestra que las mujeres en mando operativo se preparan en mayor proporción que sus homólogos varones. Sin embargo, se destaca que también ocupan el grueso proporcional de quienes no se encontraban realizando estudios.

En los mandos medios, sucede lo contrario pues los hombres ocupan la mayor proporción de quienes se encuentran realizando estudios. En mandos superiores las diferencias se ubican en hombres que no están realizando estudios actuales.

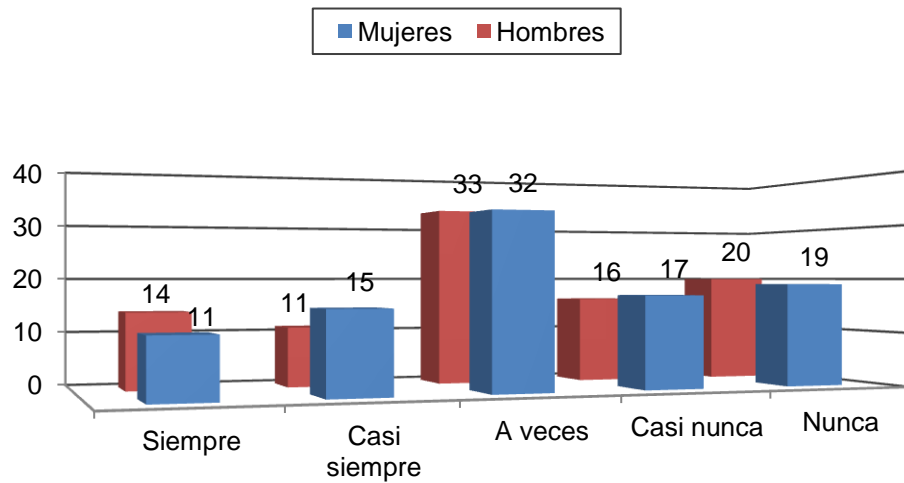
Este factor estratégico logra proyectar de manera clara el *techo de cristal* que se explica en páginas anteriores. Esto sucede así porque se permite una lectura con *perspectiva de género*, que más allá de realizar estudios al tiempo de contestar el cuestionario, se trata del hecho de que las mujeres se seguirán encontrando en mandos operativos aun habiendo cursado estudios para los grados de licenciatura, maestría o doctorado. La situación para los hombres es diferente; ellos ocupan puestos de mandos superiores aunque se encuentren realizando licenciatura o estudios técnicos. Incluso pueden acceder a mandos medios cuando actualmente cursan estudios técnicos, preparatoria o bachillerato.

El Programa de Cultura Institucional, debe retomar este *Techo de Cristal*, y promover políticas públicas de *empoderamiento* para las Mujeres, que ayuden a eliminar las brechas de género presentes en la Administración Pública. Se deben generar las condiciones propicias para la capacitación del personal y considerar este factor un criterio de ascenso y de promoción.

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

Este factor estratégico tuvo como propósito identificar si existía balance entre la esfera pública y la esfera privada en el personal de las dependencias, sin reforzar roles o estereotipos de género. La meta de este factor es garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la administración pública. La pregunta total era *si se agendaban reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborables*. A continuación se muestran los resultados:

**Gráfica 14. Se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborables.**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- La gráfica que antecede muestra una radiografía sobre la percepción de la conciliación de la vida laboral, familiar, personal e institucional. El mayor porcentaje, sin variación relevante entre sexos, se encuentra en la respuesta a veces. Las respuestas fueron: el 14 por ciento de los hombres y el 11 por ciento de las mujeres señalaron que *siempre* era así, una 11 por ciento de hombres y el 15 por ciento de las mujeres contestaron que *casi siempre* era así, uno de cada tres hombres y mujeres indicaron que a veces era así, mientras que el 16 por ciento de los hombres y el 17 por ciento de las mujeres contestaron que *casi nunca*, que *nunca* contestaron 20 por ciento de los hombres y 19 por ciento de las mujeres.
- Acerca de la pregunta sobre si la institución debe promover esta conciliación (vida laboral, familiar, personal e institucional), más del 80% de los hombres y 70% de las mujeres contestaron afirmativamente.
- Seis de cada diez hombres, y cinco de cada diez mujeres contestaron que *siempre* se facilita la reincorporación de las mujeres después de un permiso de maternidad o para atender asuntos personales.

- Sobre si se consideraba negativo en la institución gubernamental, solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales, es importante destacar que los porcentajes son similares entre varones y mujeres con las respuestas de *siempre o casi siempre*. Las respuestas fueron: el 24 por ciento de los hombres contestó que *siempre o casi siempre* era así, mientras el 20 por ciento de las mujeres contestó lo mismo; que a veces era así dijeron el 17 por ciento de los hombres y el 22 por ciento de las mujeres y que *nunca o casi nunca* era así contestaron el 53 por ciento tanto de los hombres como de las mujeres.
- Algunos comentarios particulares respecto a este factor fueron:
  - La necesidad de gozar de licencias para atender a hijos e hijas enfermas.
  - Las mujeres perciben descontento por parte de sus jefes ante la solicitud de permisos o incapacidades por cuidados maternos.
  - Los hombres señalaron que ellos no han recibido permisos para atenderse motivos de salud.

Es importante que el Programa de Cultura Institucional trabaje en la incorporación de líneas de acción respecto a que exista respeto en los horarios de trabajo, pues la mayoría de los y las trabajadoras coincidieron en contestar que esto no sucede. No existe pues una conciliación efectiva entre la vida institucional, laboral, personal y familiar.

En el caso de las mujeres, es importante que el Programa de Cultura Institucional considere líneas estratégicas para que se logre una efectiva y exitosa reincorporación de las mujeres que regresan a las actividades laborales después de una licencia de maternidad. En este sentido, es crucial que se trabaje la *percepción social* de la licencia de maternidad y de permisos laborales para atender asuntos familiares o de cualquier otra índole. Es necesario para las y los trabajadores que existan políticas públicas que concilien la vida laboral con la vida familiar, personal e institucional.

El mismo Programa debe crear acciones para promover horarios de trabajo que concilien la vida laboral con la vida familiar, personal e institucional. Al mismo tiempo debe trabajar en la percepción de que los hombres deben asistir con mayor regularidad fuera de los horarios de trabajo. A esto pueden dársele dos lecturas, que al final de cuentas deben tejerse. Por un lado, que los varones ocupan mayormente cargos superiores y por ende, de confianza; por otro lado, la percepción social sobre la división de espacio público-privado de varones y mujeres.

También encuentra resonancia a la ya mencionada negación e inexistencia de permisos de paternidad para los varones. Ahora resalta también la negación de permisos para atender cuestiones

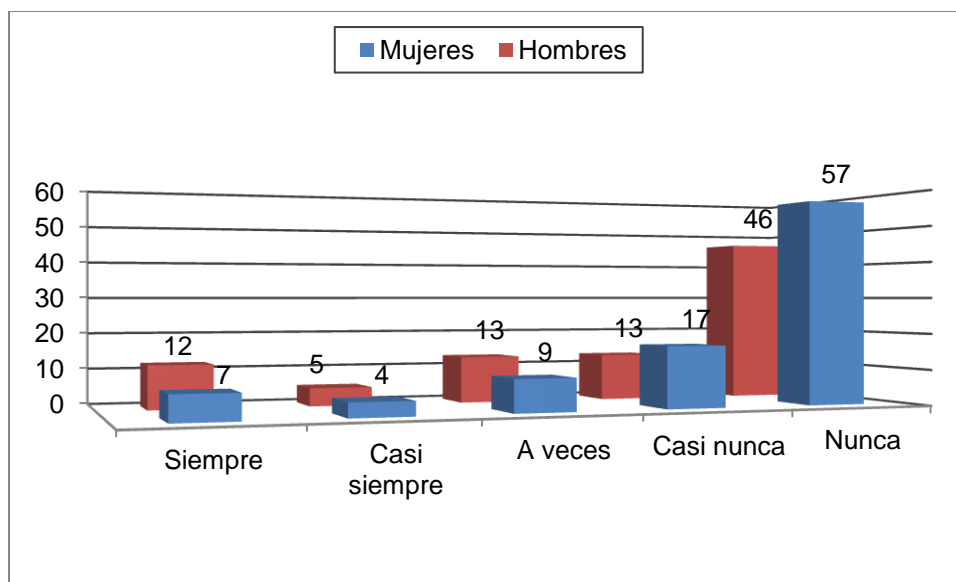


médicas, en el caso de los varones, así como licencias para los varones para cuidar hijos o hijas, cuando sea necesario.

### Hostigamiento y acoso sexual

Este factor estratégico busca conocer si hay necesidad de instrumentar acciones para crear mecanismos de prevención, atención y sanción y difundir información sobre el tema de hostigamiento y acoso sexual al interior de las instituciones. La meta es establecer protocolos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la administración pública estatal. La pregunta total era si su *institución informaba al personal sobre hostigamiento y acoso sexual*. A continuación se grafican los resultados:

**Gráfica 15. Su institución informaba al personal sobre hostigamiento y acoso sexual.**



Fuente: Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011).

- En este primer reactivo la opción con mayor frecuencia en las respuestas fue nunca. Las respuestas fueron las siguientes: nunca con un 46 por ciento de los hombres y el 57 por ciento de las mujeres; para los hombres las respuestas *siempre*, *a veces* y *casi nunca* obtienen promedios similares con 13 puntos, en tanto que para las mujeres la mayoría de las

respuestas de centran en *nunca* y *casi nunca*, este último con 17 puntos.

- Este factor estratégico se caracteriza por tener respuestas sui generis. En el caso de la pregunta sobre si en la institución existen mecanismos para denunciar el acoso o el hostigamiento sexual, casi el 50% del total de mujeres y el 30% del total de hombres contestó que nunca, la segunda opción con mayores respuestas fue siempre para los hombres (20%) y, no deseo contestar esta pregunta, para las mujeres (16%).
- En este reactivo hay un dato importante por destacar: “Llama la atención que este reactivo presentó la mayor incidencia de respuestas dentro de la categoría no deseo contestar tanto para hombres, como para mujeres” (pp. 104).
- Una de cada cinco mujeres dijo haber sido víctima de acoso u hostigamiento sexual; la situación se hace más frecuente con las personas más jóvenes. Solo 7 de las 51 personas que dijeron haber sido víctimas, denunciaron, de éstas 7 personas, solo 2 quedaron satisfechas con las respuestas a sus denuncias.
- El Diagnóstico considera a este, un problema grave; por carecer de medios de información, de mecanismos de denuncia, sanción y corrección de la situación. La falta de voluntad es un problema también detectado en dicho documento.

Además de los focos rojos que representan las respuestas de este factor estratégico es importante hacer notar las dicotómicas respuestas entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a responder sobre la inexistencia de mecanismos, de escucha, de posibilidades de atención; mientras que las respuestas de los varones tienen a matizar estas respuestas. Es importante, comenzar con difusión sobre el acoso y el hostigamiento sexual, pero también trabajar en la sensibilización de mujeres y varones sobre estas situaciones.

Es crucial para el logro de la meta de este factor estratégico que, el Programa de Cultura Institucional prevea difundir información a todo el personal sobre el acoso y el hostigamiento sexual. Asimismo, se debe considerar la creación de una unidad encargada de los mecanismos de denuncia. Lo ideal es la existencia de un Protocolo de Atención del Acoso y Hostigamiento Sexual en la Administración Pública del Estado de Sonora. Los Protocolos, surgidos en el ámbito internacional y recientemente incorporados en las políticas públicas nacionales para lograr la igualdad de género, son un instrumento que facilita la atención de la violencia de género, al establecer esquemas de actuación definidos.

El número de víctimas que se reportaron en el diagnóstico no son pocas y guardan relación con el porcentaje de denuncias a nivel nacional, donde solo el 1% de la población obtiene justicia cuando

denuncia<sup>7</sup>. Esto puede acotarse con mecanismos efectivos de denuncia, de atención, pero sobre todo de prevención, difusión y sensibilización ante estas problemáticas.

Un punto que no puede pasar por alto es el hecho de que en los comentarios recibidos se describe que a las mujeres de la Administración Pública del Estado de Sonora, se les “alude la necesidad de atender favores sexuales (sic) para atender y sus quejas no son contempladas con la seriedad y el rigor que requieren”.

Esta situación debe terminar, se deben crear políticas públicas efectivas que no violenten los derechos humanos de las mujeres, en cuando a sus derechos sexuales y reproductivos.

## Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora

### Principios del Programa de Cultura Institucional

El Instituto Sonorense de la Mujer y la Administración Pública del Estado de Sonora sembrarán las bases de la transparencia del Programa de Cultura Institucional sustentado en la no discriminación y en la igualdad entre los géneros. Ello implica que para su éxito, el Programa de Cultura Institucional se sustente en tres principios:

- 1. Gradualidad.** El principio reconoce que el proceso será por etapas y procesos graduales, que de manera incluyente y dependiendo del desarrollo institucional, se tome conciencia de género y se modifiquen los roles administrativos, presupuestales y organizacionales.
- 2. Flexibilidad.** Este principio considera que las acciones efectivas deben hacerse con cierto grado de flexibilidad, cuya intención es rescatar las fortalezas organizaciones e institucionales y tomar la creatividad y desempeño personal de las y los servidores públicos de la Administración Pública del Estado de Sonora.
- 3. Coordinación de esfuerzos.** La sinergia que se cree entre los diferentes actores y componentes de la Administración Pública del Estado de Sonora, significará la implementación exitosa del Programa de Cultura Institucional.

---

<sup>7</sup> Miguel Carbonell y Enrique Ochoa. ¿Qué son y para qué sirven los juicios orales en México? Porrúa, Ed. 2009.

## Actores y funciones

### Instituto Sonorense de la Mujer

El Instituto, será el organismo encargado de definir las políticas públicas y los lineamientos tendientes a la programación y buena ejecución del Programa de Cultura Institucional, para ello, deberá:

1. Definir las políticas públicas ejecutables definidas en este Programa para mejorar la Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Sonora.
2. Generar un Programa que coordine todos los programas de las líneas de acción de este documento.
3. Coordinar, aprobar y dar seguimiento anualmente a los programas de trabajo de las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora que se incluyen en este Programa de Cultura Institucional.

### Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora

La Secretaría, en atención a lo dispuesto por la fracción III, inciso C, del artículo 26 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, será la Dependencia que coordine y evalúe la ejecución del Programa de Cultura Institucional, con el objetivo de promover la mejora continua dentro de la Administración Pública del Estado de Sonora.

La ventaja de contar con una dependencia globalizadora en la integración del análisis y la perspectiva de género, consiste en responder de manera ágil y efectiva a las necesidades de las personas que integran la Administración Pública y de la población Sonorense en general.

Si bien, en el Estado de Sonora, es el Instituto Sonorense de las Mujeres el organismo encargado de coordinar la transversalización de la perspectiva de género, será la Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora, la dependencia globalizadora; por lo que, en función tendrá las siguientes funciones:

1. Liderar el Programa de Cultura Institucional
2. Organizar a las entidades y dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora para la satisfactoria ejecución del Programa de Cultura Institucional

3. Coordinar y verificar el cumplimiento de las líneas de acción de las entidades y dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora
4. Generar los mecanismos y estrategias necesarias para el cumplimiento del Programa de Cultura Institucional
5. Analizar y evaluar los resultados del Programa de Cultura Institucional

### **Entidades y dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora:**

Por entidades y dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora se entienden todas aquéllas que tuvieron participación en el *Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011)*. A las dependencias les corresponden las siguientes funciones:

1. Firmar la carta compromiso para implementar el Programa de Cultura Institucional en sus organizaciones.
2. Definir junto con el Instituto Sonorense de la Mujer, la política, objetivos y metas a alcanzar para mejorar la Cultura Institucional al interior de cada organización.
3. Organizar, coordinar y ejecutar en su interior el Programa de Cultura Institucional y las acciones derivadas del mismo, para lograr la igualdad entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación práctica o normativa de la Administración Pública del Estado de Sonora.

Las instituciones participantes serán, al menos, aquellas que conforman el Comité de Transversalidad:

1. CEDIS. Comisión Estatal para el Desarrollo Indígena de Sonora
2. CEDH. Comisión Estatal de los Derechos humanos
3. CODESON. Comisión del Deporte del Estado de Sonora
4. DIF. Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia en el Estado de Sonora
5. ISEA. Instituto Sonorense de Educación de los Adultos
6. ISC. Instituto Sonorense de Cultura
7. ISJ. Instituto Sonorense de la Juventud

8. ICEES. Instituto de Crédito Educativo del Estado de Sonora
9. INVES. Instituto de Vivienda del Estado de Sonora
10. ITAMA. Instituto de Tratamiento y de Aplicación de Medidas para Adolescentes
11. CEPAVI. Centro Estatal de Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar
12. SEDESSON. Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Sonora
13. COFETUR. Comisión del Fomento al Turismo
14. SH. Secretaría de Hacienda
15. PGJE. Procuraduría General de Justicia del Estado
16. SESP. Secretaría de Seguridad Pública
17. SE. Secretaría de Economía
18. SSP. Secretaría de Salud Pública
19. SEC. Secretaría de Educación y Cultura

## Objetivos, estrategias y líneas de acción de los factores estratégicos que persigue el Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora

### *Política estatal y deberes institucionales*

Hace referencia al conocimiento de la política nacional de igualdad entre mujeres y hombres.

**Objetivo:** Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública del Estado de Sonora hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.

**Estrategia 1:** Incluir la perspectiva de género en la política, programación, presupuestos y gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Sonora, que fomenten una articulación igualitaria entre los sexos.

## Líneas de acción

1. Crear un Comité multidisciplinario que se encargue de coordinar, desarrollar y guiar un programa para la implementación de la perspectiva de género en las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora.
2. Generar y en su caso modificar, los códigos de ética y conducta institucional, de las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora; para incluir en ellas, la perspectiva de género y los valores de la cultura institucional que favorezcan la igualdad, la justicia y la no discriminación.
3. Realizar una campaña de sensibilización sobre la perspectiva de género y la condición de la mujer en el contexto del Estado de Sonora y de la Administración Pública del Estado de Sonora. La campaña deberá incluir una difusión sobre el Diagnóstico de Cultura Institucional del Estado de Sonora 2011, así como la difusión de la normatividad y legislación en materia de género.
4. Capacitar al personal de atención directa a la ciudadanía sobre la atención sensible con perspectiva de género, para generar un ambiente de igualdad de género y de trato.

**Estrategia 2:** Incorporar la Cultura Institucional en las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora a través de la creación del Plan de Cultura Institucional del Estado de Sonora, y sus correspondientes Planes de Acción.

## Líneas de acción

1. Realizar una carta compromiso entre el Instituto Sonorense de las Mujeres y las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora, con el objetivo de que las dependencias se comprometan a incorporar la Cultura Institucional al interior de sus organizaciones.
2. Diseñar, coordinar y ejecutar el Plan de Acción del Plan de Cultura Institucional del Estado de Sonora. Ello, para transversalizar de manera efectiva la perspectiva de género en la Administración Pública.

3. Establecer estrategias de evaluación de la implementación del Plan de Cultura Institucional del Estado de Sonora, así como de su ejecución. Ello permitirá medir el impacto de su incorporación, el logro de objetivos del Plan de Acción y el desempeño de cada Institución.

Estas estrategias tienen como objetivo garantizar y dar seguimiento al compromiso de las Instituciones de la Administración Pública del Estado de Sonora para institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género en un primer punto y para reafirmar la implementación de las acciones contenidas en el Plan de Acción Estatal y por institución que se elaborará de manera anual conjuntamente con el Instituto Sonorense de la Mujer.

### *Clima laboral*

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

**Objetivo:** Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública del Estado de Sonora, tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía y de las y los trabajadores de las instituciones.

**Estrategia 1:** Generar los mecanismos necesarios para un clima laboral con reconocimiento, motivación y calidad laboral, que fomenten la igualdad de trato y de oportunidades.

### **Líneas de acción**

1. Establecer un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral para las 22 instituciones que participaron en el Diagnóstico de la Administración Pública del Estado de Sonora, que tenga por objetivo el reconocimiento y la incorporación de la igualdad de trato entre mujeres y hombres, el acceso a las mismas oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo, la participación, los incentivos y el sentido de responsabilidad.



2. Promover que el Programa de Mejoramiento del Clima Laboral integre lineamientos gerenciales que promuevan los principios de no discriminación y la igualdad de géneros, cuyo objetivo sea lograr estilos gerenciales incluyentes.
3. Fomentar acciones específicas para detener el abuso de poder por razones de género y, en lo subsecuente, prevenir el abuso de poder, por cualquier motivo, pero en especial, por razones de género, etnia o clase.

**Estrategia 2:** Generar un Clima Laboral que incluya mensajes gráficos o de audio incluyentes en la publicidad y/o campañas de trabajo de la Administración Pública del Estado de Sonora.

### Líneas de acción

1. Revisar con una mirada de género e inclusión de grupos, las campañas, leyendas, imágenes, símbolos, slogans y audios que se disponen en la Administración Pública del Estado de Sonora, para generar, promover y difundir información oficial.
2. Generar lineamientos de buenas prácticas en el desarrollo de las actividades oficiales, que promuevan los principios de igualdad, confianza, respeto, no discriminación e inclusión de grupos en la Administración Pública del Estado de Sonora.
3. Llevar a cabo acuerdos entre las Instituciones participantes en el Diagnóstico de Cultura Institucional y el Instituto Sonorense de la Mujer, para eliminar cualquier uso en la publicidad de leyendas, imágenes, símbolos, slogans, y audios, que promuevan, motiven, parafraseen, o hagan alusión o mofa de manera tácita o explícita de usos discriminatorios o estereotipos de género.

Las estrategias están orientadas a la prevención y sanción de prácticas de intimidación, a la participación equitativa del personal sin distinción de sexo en órganos de representación, así como la igualdad en la asignación de responsabilidades y remuneración económica para mujeres y hombres en un mismo nivel jerárquico, favoreciendo un ambiente de respeto favorable para la igualdad de género.

## Comunicación incluyente

Identifica si los mensajes y/o la comunicación que se difunde al interior o exterior es sexista, excluyente o refuerza roles de género conforme a una cultura institucional de discriminación e inequidad.

**Objetivo:** Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública del Estado de Sonora, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.

**Estrategia:** Incidir en una comunicación incluyente, al interior y en las funciones y atribuciones del Gobierno del Estado, a efecto de lograr una cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres.

### Líneas de acción:

1. Difundir el Programa de Cultura Institucional al interior de cada dependencia del Gobierno Estatal de Sonora.
2. Fomentar en el personal del Gobierno Estatal de Sonora el reconocimiento e importancia de la perspectiva de género en todas las acciones gubernamentales de comunicación social.
3. Garantizar un uso no sexista del lenguaje y un tratamiento igualitario en los contenidos e imágenes que se utilicen en el desarrollo de las políticas del Gobierno del Estado. Para ello se promoverá la adopción de códigos de buenas prácticas, con la finalidad de transmitir los valores de igualdad entre mujeres y hombres a todos los funcionarios del Gobierno del Estado de Sonora y en todos los niveles de mando.
4. Integrar la perspectiva de género en la planificación y despliegue de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el conocimiento.
5. Modificar la terminología usada en la comunicación escrita y oral del Gobierno del Estado, utilizando un lenguaje incluyente que nombre la realidad femenina y masculina, buscando formas de expresión que no oculten, ni subestimen lo femenino.
6. Diseñar un manual en el que se expongan los mecanismos de los que dispone para evitar la discriminación de la mujer en el lenguaje administrativo y la eliminación de estereotipos sexistas.

7. Revisar todos los impresos, formularios, etc. usados en el Gobierno del Estado para adecuarlos a las normas de lenguaje no sexista.

La estrategia va dirigida a la búsqueda de una comunicación incluyente porque la comunicación es considerada una de las piezas fundamentales para alcanzar un verdadero contexto de igualdad, y lograr que las mujeres sean vistas en el lugar y la forma que les corresponde. Es por medio de la comunicación, y en especial a través del lenguaje y las imágenes, que se puede contribuir a modificar la situación de las mujeres sonorenses, tendiendo a alcanzar una mayor igualdad de género.

Por el contrario, un manejo inadecuado, por parte de cualquier entidad gubernamental, en el ámbito de las comunicaciones, constituye un obstáculo para la verdadera transformación social, en la medida que refuerza roles y estereotipos sexistas.

### *Selección de personal*

Se relaciona con la existencia o no de la transparencia y eficiencia en los procesos de selección y promoción de personal, conforme al criterio de igualdad de género y acciones a favor del personal.

**Objetivo:** Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de tipo alguno, haciendo transparentes los criterios de selección basados en lineamientos incluyentes y con perspectiva de género.

**Estrategia 1:** Conseguir una selección de personal basada en lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias, que consideren las habilidades y aptitudes de las personas.

### **Líneas de acción**

1. Generar, transparentar y difundir lineamientos de selección de personal basados en los criterios de inclusión, no discriminación e igualdad de género, que ponderen las habilidades y aptitudes de las personas aspirantes, los currículos y la experiencia.

2. Seleccionar al personal de la Administración Pública del Estado de Sonora a través de convocatorias abiertas, que sean difundidas al personal y al exterior de las dependencias oficiales.
3. Eliminar el sexo como un criterio de selección de personal en cualquier nivel de la Administración Pública del Estado de Sonora. Con esta línea se trabajará directamente para ayudar a disminuir los llamados techos de cristal, tan notorios en la Administración Pública del Estado de Sonora.
4. Establecer mayor correspondencia entre las denominaciones puesto – persona, estableciendo el criterio de igualdad en los procesos organizacionales y las funciones administrativas.

**Estrategia 2:** Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género y la conciliación del trabajo y la familia.

### Líneas de acción

1. Considerar como un criterio de selección de personal, una actuación no discriminatoria e incluyente, que respete los valores de la organización de la Administración Pública del Estado de Sonora.
2. Describir los perfiles de puestos que no impliquen discriminación de género o consideren ciertos roles y actividades por razones del sexo.
3. Promover el uso de horarios que faciliten la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.
4. Generar espacios que ayuden a las y los funcionarios públicos de la Administración Pública del Estado de Sonora a simplificar sus actividades, como guarderías cercanas a los centros de trabajo.
5. Diseñar campañas que fomenten la paridad y equidad en las dependencias oficiales, que tiendan a sensibilizar la discriminación de género y en consecuencia a eliminar prácticas discriminatorias asociadas a determinados puestos en particular, como los gerenciales.

Se plantean dos estrategias para lograr el objetivo general en razón de la complementariedad de la vida laboral con la personal y la asignación de horas en los dos ámbitos; de tal forma que las decisiones tomadas en un ámbito repercuten en el otro, y el Programa de Cultura Institucional busca desarrollar una cultura de igualdad entre mujeres y hombres con respeto pleno a sus derechos humanos, que se refleje tanto en el quehacer institucional de todas y cada una de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Federal, como a través de las prácticas cotidianas de las y los servidores públicos, tanto en el desarrollo de sus funciones como en su vida diaria.

### ***Salarios y prestaciones***

Se refiere a la existencia de remuneraciones equitativas entre funciones y actividades desempeñadas por mujeres y hombres en la Administración Pública Estatal.

**Objetivo:** Contar con una Administración Pública del Estado de Sonora, 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:** Establecer salarios y prestaciones equitativos a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género, la inclusión y estilos gerenciales no discriminatorios.

#### **Líneas de acción:**

1. Incluir la perspectiva de género en los lineamientos que se generen para la asignación de salarios y prestaciones.
2. Realizar un diagnóstico sobre la estructura salarial de la Administración Pública del Estado de Sonora, para generar información que permita reestructurar las disparidades en razón de género u otra condición de exclusión social y contar con niveles salariales acordes al escalafón y las funciones.
3. 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. Este sistema tendrá como objetivo eliminar la discrecionalidad en la asignación de salarios y prestaciones en un mismo nivel jerárquico o hacia los niveles superiores.

4. Asignar salarios y prestaciones de acuerdo al perfil de puestos que no impliquen discriminación alguna, que consideren 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.

Esta estrategia cumple con los parámetros de los Derechos Humanos de las Mujeres que contienen los tratados internacionales suscritos por nuestro país, a saber: el pleno reconocimiento de “igual salario a igual trabajo entre mujeres y hombres”, que permiten la valorización del trabajo asalariado de manera equitativa sin importar el sexo ni ninguna otra consideración que no sean las aptitudes, criterios de productividad, sujeción a la descripción y perfil de las plazas y habilidades de las personas, permitiendo con ello transparencia e igualdad de oportunidades. Todo ello acorde 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.

### *Promoción vertical y horizontal*

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

**Objetivo:** 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 del Estado de Sonora.

**Estrategia:** Crear estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal dentro de la Administración Pública Federal, basadas en los principios de equidad y no discriminación.

## Líneas de acción

1. Generar organizaciones flexibles y competitivas que faciliten una movilidad equitativa horizontal y vertical, sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros.
2. Fomentar estilos gerenciales que faciliten la participación de las y los servidores de las instituciones y con ello, generar un ambiente factible de promociones y movildades verticales y horizontales en la Administración Pública del Estado de Sonora.
3. Sentar las bases para que los perfiles y criterios de movilidad no estereotipen a los sexos y refuercen con ello la discriminación basada en el género. Es decir, que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas “suaves” y a los hombres dentro de las áreas “duras” dentro de la Administración Pública del Estado de Sonora.
4. Promover una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal gerencial, y que permita el apoyo para que todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.
5. Eliminar de la Administración Pública del Estado de Sonora 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.

Esta estrategia tiene el propósito de garantizar que mujeres y hombres tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical en los mecanismos de promoción justos, flexibles y competitivos que permitan una movilidad equitativa sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros a través de valores equitativos y no discriminatorios, eliminando con ello el encasillamiento de las mujeres en ciertas áreas laborales, erradicando las valoraciones subjetivas e informales en la evaluación de ascensos.

## *Capacitación y formación profesional*

Identifica las acciones de capacitación que realiza la organización, conforme a criterios de género, necesidades del personal y en temas relacionados con el desarrollo personal.

**Objetivo:** 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:** Fomentar una capacitación y formación profesional basada en los principios de igualdad y no discriminación, con perspectiva de género.

### **Líneas de acción:**

1. Crear un Comité que analice periódicamente las necesidades de capacitación que tiendan a sensibilizar al personal sobre la importancia de incluir los principios de igualdad y no discriminación, en las actividades de la Administración Pública del Estado de Sonora.
2. Impulsar y garantizar que hombres y mujeres de la Administración Pública del Estado de Sonora asistan a las capacitaciones y sensibilizaciones, para generar en la Administración Pública, la transversalidad de la perspectiva de género y un impacto vertical y horizontal.
3. Incluir capacitación en todos los niveles directivos acerca de la discriminación de género, para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas.

La estrategia de sensibilización y capacitación en materia de derechos humanos de las mujeres, la no discriminación, la igualdad en el trato y las mismas oportunidades entre mujeres y hombres, tenderá a lograr actitudes que facilitarán la incorporación de la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos, permeando también estas actitudes en el ámbito personal y social, logrando con ello una sociedad sonorense más democrática.

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

Identifica si existe el balance entre la esfera pública y la esfera privada en el personal de las dependencias, sin reforzar roles o estereotipos.

**Objetivo:** Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública del Estado de Sonora.



**Estrategia:** Generar la creación de normas y políticas públicas en la Administración del Estado de Sonora que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal.

**Líneas de acción:**

1. Incorporar en la normatividad los mecanismos necesarios para la aplicación de medidas orientadas a alcanzar las óptimas condiciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal.
2. Crear políticas institucionales que gestionen la corresponsabilidad entre las instituciones de la Administración Pública del Estado de Sonora y las servidoras y servidores públicos, en la generación de espacios equitativos y de cargas equitativas laborales, familiares y personales.
3. Fomentar acciones afirmativas que incorporen a los padres en las tareas de crianza de las hijas y los hijos, a través de permisos de paternidad o sus similares.
4. Asegurar la existencia de permisos laborales para las y los servidores públicos que les permitan atender cuestiones familiares, personales o médicas en horarios laborales cuando sea necesario, sin importar el sexo de la persona que lo solicita.
5. Publicitar y fomentar los diferentes permisos y licencias en la Administración Pública del Estado de Sonora, que permitan conciliar la vida laboral, familiar y personal.
6. Generar mecanismos que impidan que la solicitud de permisos y licencias, genere alguna merma en la movilidad o promoción de las y los servidores públicos, creando mecanismos que aseguren su permanencia y promoción equitativa y en igualdad de circunstancias.

La estrategia sugerida tiende a lograr que las mujeres y hombres económicamente activos compartan las mismas responsabilidades domésticas, permitiendo con ello en el uso del tiempo libre una corresponsabilidad que les permita conciliar su desarrollo a nivel individual con su productividad laboral a nivel social. Estas políticas públicas deberán generar espacios equitativos, generando cargas laborales, familiares y personales igualitarias.

## *Hostigamiento y acoso sexual*

Evalúa la existencia de una política institucional contra el hostigamiento y acoso sexual, así como la implementación de programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen, según la normatividad estatal.

**Objetivo:** Prevenir, sancionar y erradicar el hostigamiento y acoso sexual en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora, mecanismos necesarios para eliminar prácticas de discriminación dentro de las instituciones de la Administración Pública del Estado de Sonora.

**Estrategia:** Incluir las modalidades de hostigamiento y acoso sexual para su prevención, erradicación y sanción en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Sonora, favoreciendo la generación de mecanismos de sensibilización, respeto y denuncia dentro de la Administración Pública del Estado de Sonora.

### **Líneas de acción**

1. Generar un Comité encargado de sensibilizar al personal sobre el respeto, la discriminación, los derechos humanos de las mujeres, la violencia sexual, el acoso y el hostigamiento sexual.
2. Promover la creación de los mecanismos necesarios para asegurar la denuncia de los casos de acoso y el hostigamiento sexual en la Administración Pública del Estado de Sonora, asegurando siempre la secrecía y confidencialidad de las personas denunciantes.
3. Incorporar dentro de la normatividad institucional, los mecanismos administrativos necesarios para asegurar la no reincidencia de las personas que lleven a cabo actos de acoso y hostigamiento sexual; ponderando los tratamientos de reeducación sexual.
4. Crear y difundir el marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.

## Evaluación y Seguimiento

Cada año, las 19 dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora que participaron en el Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública del Estado de Sonora (2011), programarán las acciones que se incluyen en el Plan de Cultura Institucional para el Estado de Sonora, mismo que se verá reflejado en la elaboración de un Plan Anual de Trabajo.

Cada una de las dependencias designará un área encargada del Plan Anual de Trabajo, que será Coordinado por el Instituto Sonorense de la Mujer, quien además evaluará el Plan Anual de Trabajo y, podrá en su caso, realizar observaciones o recomendaciones para cumplir las metas planteadas en este Plan de Cultura Institucional.

Es importante resaltar que el Programa de Cultura Institucional con sus objetivos, estrategias y lineamientos constituye el principal esfuerzo tendiente a la elaboración de los planes de acción encaminados a poner en práctica las recomendaciones hasta el momento señaladas, producto del análisis de la situación que priva en la Administración Pública del Estado de Sonora.

El Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora, incorpora los lineamientos esenciales para los planes de acción a instrumentarse, los cuales pueden dividirse en dos fases. En primer lugar, es recomendable elaborar un plan de acción general con perspectiva de género para todas las dependencias que integran la Administración Pública del Estado de Sonora. En segundo lugar, y considerando, la diversas condiciones que privan en cada una de las instituciones que las integran, es importante diseñar programas específicos para cada una de las dependencias. Considerando la dificultad que esto entraña se propone el diseño e instrumentación de 5 planes de acción e 5 dependencias del Gobierno del Estado de Sonora que hayan participado en el Diagnóstico.

## Conclusiones

En México las mujeres conforman la tercera parte de la población económicamente activa y son más de la mitad de la población, no obstante, siguen enfrentando obstáculos, actitudes discriminatorias y desigualdades tanto en la administración pública, como en el ámbito privado. Es por eso que, el Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora, pretender ser un instrumento que transforme esta realidad y que determine el acceso y realización de los derechos de las mujeres sonorenses como factor crucial para la contribución al desarrollo sostenible con justicia social.

La institucionalización de la perspectiva de género dirige a las instituciones tanto a evidenciar las diferentes problemáticas que enfrentan cotidianamente mujeres y hombres en los diversos ámbitos,

así como a atender y generar los elementos idóneos que contribuyan a abatir las brechas de desigualdad bajo el reconocimiento de la premisa de la equidad de género. En esta línea, el Instituto Sonorense de la Mujer, como parte fundamental de sus compromisos, busca con este Programa establecer nuevos modelos de relaciones sociales en las que tanto los hombres como las mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollo profesional, de salarios y de reconocimientos, para así generar un ambiente de igualdad y equidad así como de respeto a los derechos humanos.

De este modo, el Programa de Cultura Institucional del Estado de Sonora refuerza el compromiso del Gobierno del Estado por trabajar unidos por la equidad de género e impulsar nuevos canales de participación en la administración pública e institucionalizar nuevos escenarios que permitan hacer realidad la práctica de una cultura de igualdad en beneficio de la sociedad.

El Programa de Cultura Institucional, debe tener en cuenta que su ejecución habrá de atravesar por tres fases: *descongelamiento*, *transición* y *re-congelamiento*. Fases que facilitarán los procesos de reeducación al interior de las dependencias de la Administración Pública del Estado de Sonora.

El *descongelamiento* se refiere al proceso de desbaratar, desvanecer los estereotipos de género, para crear mediante la *transición* de un imaginario sobre las relaciones entre los sexos que sean igualitarias, incluyentes, no discriminatorias. Finalmente el *re-congelamiento* es el proceso en el cual las personas afianzan los nuevos imaginarios y los refuerzan con acciones tendientes a lograr relaciones y climas laborales igualitarios.

Asimismo, tendrá que desarrollar una visión clara con objetivos definidos y metas a alcanzar en la Administración Pública y al interior de cada organización que la compone. Para ello, es importante que el Estado de Sonora, dé cumplimiento cabal a la Ley General de Acceso de las Mujeres a una vida libre de Violencia, a través de la creación del Banco Estatal de Datos e Información sobre Casos de Violencia contra las mujeres, que también encuentra su origen en el artículo 28, fracción II de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia contra las Mujeres (debía integrarse dentro de los 365 días siguientes a la conformación del Sistema). A fin de dar seguimiento a las acciones afirmativas diseñadas en el Plan Estatal e Institucional del Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género.

De igual forma, el Estado de Sonora y sus municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias deberán tomar las medidas administrativas y presupuestales para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, tales como procurar que el presupuesto, no sea menor que el año anterior, ni sea desviado a otra partida presupuestal, de conformidad con los Tratados Internacionales en Materia de Derechos Humanos de las Mujeres, ratificados por el Estado mexicano, tal y como lo define el artículo 2 de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

El registro es el primer paso para la visibilización de las desigualdades entre hombres y mujeres, por ello, las estadísticas desagregadas por sexo, que se presentan desde hace un par de décadas, han servido para mostrar la situación en que se encuentran hombres y mujeres en una misma organización.

Es importante que la Administración Pública del Estado de Sonora privilegie trabajar en la eliminación del llamado *techo de cristal*, para lo cual se han dispuesto una serie de estrategias con la intención de eliminarlo, pues su abolición es el comienzo de un verdadero empoderamiento de las mujeres.

Del mismo modo, es fundamental considerar el uso de un lenguaje incluyente, de manera oral, escrita o icónica, ya que este permitirá la realización de múltiples acciones orientadas a cumplir los preceptos establecidos en la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, así como los correspondientes a las normas internacionales firmadas por México como: CEDAW 1979, Belém do Pará 2007, Beijing 1995 y su Plataforma de Acción.

El Plan de Acción de este Programa de Cultura Institucional, deberá tener en cuenta, que algunas prácticas discriminatorias se encuentran *normalizadas* en la Administración Pública del Estado de Sonora. Ello implica que en la cotidianidad, las personas no identifiquen como discriminatorias y desiguales ciertas situaciones, y ello, puede incidir en la invisibilización de la desigualdad de género; hecho que debe ser considerado al momento de la capacitación y del *descongelamiento* de los imaginarios de los y las funcionarias públicas de la Administración del Estado de Sonora.

Finalmente, el Programa de Cultura Institucional propone la incorporación de la perspectiva de género como estrategia para avanzar hacia la igualdad y la autonomía de la mujer como objetivos esenciales en el proceso de desarrollo humano. En definitiva, este programa busca contribuir al logro de una ciudadanía más integral que fortalezca las bases de la democracia del Estado de Sonora.

# Glosario

## ***Acciones afirmativas***

Conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres, para lograr la igualdad efectiva y corregir la distribución desigual de oportunidades y beneficios en una sociedad determinada.

## ***Acoso laboral***

Forma de violencia psicológica, o de acoso moral, practicada en el ámbito laboral, que consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, como palabras, actos, gestos y escritos que atentan contra la personalidad, la dignidad o integridad de la víctima. Puede ser ejercido por agresores de jerarquías superiores, iguales o incluso inferiores a las de las víctimas. También es conocido con el término anglosajón mobbing.

## ***Acoso sexual***

Forma de violencia que puede presentarse en el ámbito laboral, y que comprende acciones de carácter sexual de la persona que acosa sobre la persona acosada, donde, aunque no necesariamente exista la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder por parte de la primera, que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la segunda, es decir, para la persona víctima del acoso sexual, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

## ***Clima laboral***

Conjunto de características, condiciones, cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la institución pública, privada o la organización, que influyen en la conducta y/o eficacia y eficiencia de las trabajadoras y trabajadores.

## ***Corresponsabilidad entre vida familiar y laboral***

Refiere a la operación de esquemas y mecanismos que permitan a las y los trabajadores, y a las y los empleadores, negociar horarios y espacios laborales de tal forma que se incrementen las probabilidades de compatibilidad entre las exigencias laborales y las familiares.

### ***Cultura institucional***

Sistema de significados compartidos entre integrantes de una organización, que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen en las organizaciones y que con el paso del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de estas. La cultura institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia.

### ***Derechos humanos***

Facultades, prerrogativas, intereses y bienes de carácter cívico, político, económico, social, cultural, personal e íntimo, cuyo fin es proteger la vida, la libertad, la justicia, la integridad, el bienestar y la propiedad de cada persona frente a la autoridad.

### ***Discriminación***

Toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra análoga, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades y de trato de las personas. También se entenderá como discriminación la xenofobia y el antisemitismo en cualquiera de sus manifestaciones.

### ***Empoderamiento***

Proceso por medio del cual las personas, de manera individual o colectiva, transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión, a un estadio de conciencia, autodeterminación y autonomía; se manifiesta en el ejercicio del poder democrático que emana del goce pleno de sus derechos y libertades.

### ***Equidad***

Principio ético de justicia emparentado con la idea de igualdad social y el reconocimiento y valoración de las diferencias sociales y de la individualidad, llegando a un equilibrio entre ambas dimensiones.

### ***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).

### **Género**

Conjunto de ideas, creencias y atribuciones sociales y políticas construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual; a partir de ello se construyen los conceptos de masculinidad y feminidad, los cuales establecen normas y patrones de comportamiento, funciones, oportunidades, valoraciones y relaciones entre mujeres y hombres.

### **Hostigamiento sexual**

Ejercicio del poder que se expresa en conductas verbales, físicas, o ambas, relacionadas con la sexualidad y en una relación de subordinación real de la víctima frente a la persona que agrede, en los ámbitos laboral y/o escolar. Las víctimas pueden ser tanto mujeres como hombres, y no necesariamente de sexo distinto al de la persona que agrede. El hostigamiento sexual puede estar relacionado con un premio/castigo o con condiciones de trabajo.

### **Igualdad**

Principio que reconoce en todas las personas la libertad para desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin estar limitadas por estereotipos o prejuicios, de manera que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan de su origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra análoga; es decir, implica la eliminación de toda forma de discriminación.

### **Igualdad de género**

Principio que reconoce que las necesidades y características de mujeres y hombres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera, de modo que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su sexo, eliminando así toda forma de discriminación por dicho motivo.

### **Igualdad laboral entre mujeres y hombres**

Principio que reconoce las mismas oportunidades y derechos para mujeres y hombres, así como el mismo trato, en el ámbito laboral, independientemente de su sexo.



### ***Institucionalización de la perspectiva de género***

Proceso en el que 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 métodos. Este proceso implica que las instituciones deben asimilarlo y aplicarlo en los criterios rectores que regulan sus quehaceres y organización internos.

### ***Lenguaje sexista***

Es la expresión que se emplea para referirse al sexismo que hay en las lenguas, si bien se discute si el origen del sexismo está en la propia lengua o bien está en el uso que se hace del lenguaje.

### ***Perspectiva de género***

Visión científica, analítica y política sobre las relaciones entre las mujeres y los hombres, que se propone eliminar las causas de la opresión de género, como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el sexo. Contribuye a construir una sociedad donde todas las personas, las mujeres y los hombres, tengan el mismo valor, gocen de igualdad de derechos y de oportunidades para acceder a los recursos económicos, a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones.

### ***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.

## Bibliografía

- CALERO FERNÁNDEZ, M. Á. (1999), *Sexismo lingüístico. Análisis y propuestas ante la discriminación sexual en el lenguaje*, Madrid, Narcea.
- CARBONELL MIGUEL & OCHOA ENRIQUE, *¿Qué son y para qué sirven los juicios orales en México?*, Porrúa, Ed. 2009.
- CATALÁ GONZÁLEZ, A. V. y E. GARCÍA PASCUAL (1995), *Ideología sexista y lenguaje*, Barcelona, Octaedro.
- CENTRO DE INFORMACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA MÉXICO, *Aplicación de la Declaración del Milenio* (2005)
- CONAVIM, *Glosario de términos sobre la Violencia contra la Mujer*, 2010, México.
- CONWAY, J., BOURQUE, S., & SCOTT, J. (1996), *El concepto de género*. In M. Lamas (Ed.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexua*, Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México.
- IMUJERES, *Programa Nacional por la Igualdad entre hombres y mujeres 2008-2012*, México.
- INMUJERES, *ABC de Género en la Administración Pública*, 2007, México
- INMUJERES, *Cómo evitar el SEXISMO en el lenguaje* (2da ed.), Guadalajara, Jalisco, Instituto Jalisciense de las Mujeres, 2008.
- INMUJERES, AFP, CITCC, s/f, *Guía para Elaborar el Plan de Acción de Cultura Institucional*, México D.F.
- INMUJERES, *Programa de Cultura Institucional*, Pág.32. 2009, México.
- ISLAS, H. (2007), *Lenguaje y discriminación* (2da ed. Vol. 4), Distrito Federal, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.

LAMAS, M. (1996), *El género: la construcción cultural de la sexualidad*, Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México.

LAMAS, M. (1996), *Usos, dificultades y posibilidades de la categoría "género"*, In M. Lamas (Ed.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México.

MORALES, F., & LÓPEZ, M. (1993), *Bases para la construcción de un sistema de indicadores sociales de estereotipia de género* Revista Psicothema, Revista sobre temas de psicología, 5, 123-132.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), (2005), *Vinculación del trabajo del PNUD en México con los Objetivos de Desarrollo del Milenio*.

