

Programa de Cultura Institucional



ÍNDICE

Mensaje de la Presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres	6
Mensaje del Secretario de la Función Pública	8
Resumen Ejecutivo	10
Introducción	12
Sección I. Marco Normativo	16
Sección II. Marco Conceptual	20
Importancia de la inclusión de la perspectiva de género en la cultura institucional	30
Filosofía humanista del PCI	31
Ética del PCI	32
La cultura institucional desde la perspectiva de género	33
Sección III. La función globalizadora de la Secretaría de la Función Pública: una tarea clave para lograr la igualdad	36
Consideraciones para diseñar, implantar y monitorear el cambio en la cultura institucional desde una perspectiva de género	40
Sección IV. Resultados de la aplicación y análisis del Cuestionario de Cultura Institucional en la APF	42
Características	42
Resultados sobre el perfil sociodemográfico de la Administración Pública Federal	45



Instituto Nacional de las Mujeres
INMUJERES

Alfonso Esparza Oteo 119
Colonia Guadalupe Inn
Del. Álvaro Obregón
C.P. 01020, México D.F.

www.inmujeres.gob.mx

Impreso en México / Printed in Mexico

Resultados de los factores del cuestionario de cultura institucional con perspectiva de género en la Administración Pública Federal	47
Política nacional y deberes institucionales	49
Clima laboral	50
Comunicación incluyente	52
Selección de personal	53
Salarios y prestaciones	55
Promoción vertical y horizontal	56
Capacitación y formación profesional	58
Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	60
Hostigamiento y acoso sexual	62
Sección V. Objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción e indicadores	64
Intersectorialidad	64
Actores y funciones	65
Anexo 1. Siglas y acrónimos	86
Anexo 2. Glosario	88
Anexo 3. Consideraciones para la implantación del PCI al interior de las instituciones de la APF	90

MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

El Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) tiene como uno de sus principales objetivos promover y fomentar las condiciones que posibiliten una sociedad libre de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres. Ésta es la razón de ser del *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD)*, una acción decisiva en favor de la equidad y la igualdad que retoma las necesidades y demandas de mujeres y hombres de todo el país y que contribuye al cumplimiento de los cinco ejes rectores del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*.

El PROIGUALDAD establece líneas básicas de acción y objetivos estratégicos para garantizar los derechos humanos de las mujeres, la no discriminación, el acceso a la justicia y a la seguridad, así como fortalecer las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades y potenciar su agencia económica. En esta tarea, su primer objetivo estratégico es “institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la Administración Pública Federal, y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la Unión, en los órdenes de gobierno y en el sector privado”. Con su cumplimiento, se 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.

Hacia el logro de este objetivo, el INMUJERES y la Secretaría de la Función Pública (SFP) aplicaron en las dependencias y entidades que conforman el Gobierno Federal un cuestionario sobre cultura institucional con perspectiva de género que permitiera conocer la percepción del entorno laboral y la equidad de género desde las opiniones de quienes integran tales organizaciones. De esta manera, se confirmó con datos específicos



la persistencia de desigualdad y discriminación, tanto en las relaciones interpersonales y en las estructuras institucionales, como en los procesos y la cultura organizacional, pero también que hay mujeres y hombres dispuestos a transformar y construir nuevas relaciones de igualdad al interior de las instituciones.

Derivado de los resultados de la encuesta y de un arduo trabajo de vinculación interinstitucional y de revisión sistemática de experiencias previas, como el *Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Administración Pública*, se diseñó el *Programa de Cultura Institucional* (PCI) que hoy presentamos. Éste consta de nueve factores estratégicos con los que buscamos inculcar una nueva cultura, una cultura de igualdad entre mujeres y hombres al interior de las dependencias y entidades de la administración pública, a través de estrategias y líneas de acción enfocadas a la homologación salarial, la promoción de un número mayor de mujeres en puestos de toma de decisión, la profesionalización en género; la aplicación de una comunicación no sexista e incluyente, el desarrollo de acciones para la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, así como eliminar prácticas de hostigamiento y acoso sexual.

El desafío más importante de este programa que hoy impulsan la SFP y el INMUJERES es consolidar el desarrollo e implantación de acciones alineadas con los factores antes descritos y comenzar un proceso de cambio en la Administración Pública Federal en la que cada una de las dependencias y entidades que la integran se sumen para hacer realidad una cultura de igualdad entre mujeres y hombres en beneficio de la sociedad.

María del Rocío García Gaytán

MENSAJE DEL SECRETARIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Entre los compromisos y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, está la instrumentación de acciones para fortalecer la transparencia y el combate a la corrupción; la generación de condiciones que hagan posible la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como la erradicación de la discriminación que impide que millones de mexicanas y mexicanos puedan vivir mejor.

La discriminación por género o raza, o hacia personas con discapacidad o preferencia sexual o religión distinta a la nuestra, es una manifestación más de la corrupción. Ambos fenómenos registran los mismos orígenes y tienen efectos equivalentes en la sociedad. Porque la discriminación, al igual que la corrupción, se alimenta de la ignorancia, se sostiene de los prejuicios y persiste gracias a la violación a las leyes y a las reglas más elementales de justicia y convivencia social; ambos problemas acrecientan la desigualdad, acentúan la pobreza, deterioran la cohesión y la confianza entre los integrantes de una comunidad y representan obstáculos materiales para el perfeccionamiento de nuestra democracia y de nuestro desarrollo político, social y humano.

Estudios del Banco Mundial muestran que en aquellos países donde la participación y presencia política de la mujer es más amplia, hay menos corrupción y se diseñan más y mejores políticas con orientación social. Esto demuestra que una mayor igualdad, una sociedad en la que la discriminación se previene y se evita, en la que las diferencias y criterios de injusticia e inequidad que provienen de prejuicios arbitrarios, se convierte irremediablemente en una sociedad más justa, próspera y transparente.

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

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

Más allá del sustento legal, el combate a la discriminación, a los prejuicios y a la inequidad está intrínsecamente relacionado con la esencia de nuestra cultura y de nuestros ideales. México es una nación construida en torno a un ideal de integración entre razas y mestizaje; también fue

uno de los primeros países en el continente en abolir la esclavitud. La aceptación de los demás, la igualdad, la convivencia pacífica en la diferencia, en el respeto al derecho ajeno, es lo que nos hace ser mexicanas y mexicanos.

Para contribuir 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, la Secretaría de la Función Pública ha establecido una alianza estratégica con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) para combatir la discriminación y asegurar la equidad de género en la Administración Pública Federal. Trabajamos juntos bajo la premisa de que el diseño y el análisis de las políticas públicas desde una perspectiva de género, permitirá tener un gobierno que responda con eficiencia y resultados a las necesidades y demandas ciudadanas de mujeres y hombres.

Las instituciones públicas deberán trabajar para transformarse, hasta llegar a instituirse como verdaderos aliados al servicio de la ciudadanía. Con el Programa de Cultura Institucional, iniciamos la transformación de las instituciones que, de manera formal e informal, han reproducido los roles de género que inciden en la desigualdad y cuyo impacto 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 la corresponsabilidad de todas y cada una de las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública Federal. De ahí la exigencia de no sólo sumar esfuerzos, voluntades y recursos, sino de fomentar todos los días la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, para darle a la ciudadanía un mejor servicio público.

Necesitamos servidoras y servidores públicos dispuestos y motivados a hacer su parte para cerrar la brecha que separa nuestros ideales mexicanos de igualdad y de justicia, y la promesa de una mejor sociedad que subyace en esos ideales, con la realidad imperfecta en la que vivimos.

La participación de cada instancia gubernamental y de cada servidor público es muy importante. Si descuidamos esta responsabilidad, si desde el gobierno y si en el gobierno se tolera la discriminación, no será posible aspirar a la igualdad de trato y de oportunidades, a la igualdad de todas y todos los ciudadanos en su relación frente al gobierno y a la igualdad ante la ley, y por lo tanto, a la libertad, la democracia y la justicia, se convertirán en un sueño inalcanzable para la mayoría de las y los mexicanos.

Nuestro reto principal es romper las barreras de la ignorancia y el prejuicio y sentar las bases de un mejor futuro, en el que la corrupción y la discriminación sean parte de nuestro pasado y no de nuestro destino.

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

El punto de partida para conformar el PCI fue la aplicación de un cuestionario a 277 mil 89 servidoras y servidores públicos de 240 instituciones, que nos permitiera conocer su percepción en torno a la cultura institucional, desde un enfoque de género, que prevalece en sus ámbitos laborales para, posteriormente, innovar y renovar las prácticas y el ejercicio público en todos los órdenes de gobierno. Los resultados de esta encuesta, realizada en nuestro país por primera vez en el 2008 en la APF, constituyen el fundamento de la propuesta teórica y operativa que hoy presentamos en este documento y con la cual el gobierno de México será pionero en desarrollar una estrategia en la materia.

El PCI plantea nueve objetivos estratégicos:

- Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Federal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.
- Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Federal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía;

- Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Federal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación;
- Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo;
- Contar con una Administración Pública Federal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres;
- Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Federal;
- Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos;
- Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Federal;
- Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Federal.

Cabe destacar el importante vínculo que guarda el PCI con la planificación institucional y el fortalecimiento de una visión más humanista del Programa Especial de Mejora de la Gestión, ambos, signos del avance gubernamental en la práctica de una cultura más democrática, incluyente e igualitaria para todas y todos. ■

INTRODUCCIÓN

El Programa de Cultura Institucional (PCI) es una estrategia que nos permitirá, en el mediano y largo plazo, cumplir con la transformación del quehacer institucional para el ejercicio de un gobierno responsable, con calidez, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia, desde una perspectiva de género.

Mediante dicho programa, dependencias y entidades del Ejecutivo Federal podrán dar cabal cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que establece: la “sociedad mexicana sólo se humanizará en la medida en que mujeres y hombres actúen y decidan libre y responsablemente en todos los ámbitos de la vida”, “se fortalecerán las instituciones públicas...”, y se mejorará el “rendimiento de las estructuras orgánicas de la administración pública, para satisfacer las necesidades” de la población. De esta forma, tanto el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) como la Secretaría de la Función Pública (SFP) han conjuntado esfuerzos en una alianza estratégica para alcanzar la igualdad social, mejorar el servicio y la función pública e institucionalizar la perspectiva de género.

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

- Promover y lograr la conjunción de esfuerzos institucionales;
- Articular el PCI con el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG) mediante el replanteamiento de un nuevo sistema de valores y la mejora en la calidad de los bienes y servicios;

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

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

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

Es así como la cultura organizacional se ha erigido en uno de los factores que más puede obstaculizar o facilitar las intervenciones para el desarrollo de nuestro país. Por ello, el desafío es considerar e incorporar una visión integral que coadyuve a la transformación de las personas que prestan un servicio público, desde cómo se observan a sí mismas en función de su quehacer laboral, hasta propiciar la reflexión y el análisis sobre los tratos

implícitos, los códigos y las prácticas cotidianas que se dan entre compañeras y compañeros, así como entre mandos medios y superiores y las y los operadores de las políticas públicas.

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

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

El efecto de las políticas públicas transversales con perspectiva de género puede acelerar el avance de las mujeres y disminuir el tiempo en que puede cerrarse la brecha que las separa para tener las mismas condiciones de los hombres. Según el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 (PROIGUALDAD), transversalizar la perspectiva de género significa transformar la manera en que opera la APF para lograr la igualdad entre mujeres y hombres. Para ello, las vertientes en que es nece-

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

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

SECCIÓN I. MARCO NORMATIVO

La creación del Programa de Cultura Institucional (PCI) se sustenta en disposiciones normativas a nivel nacional e internacional. A partir de que México firma en 1995 la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Internacional de las Mujeres celebrada en Beijing, China, nuestro país se compromete a integrar la perspectiva de género en diversos planes, programas y proyectos de gobierno. Esta estrategia se ha venido implementando en nuestro país durante las tres últimas administraciones del Ejecutivo Federal, y en las cuales se ha legitimado como una de las herramientas clave de buen gobierno y función pública.

En la actual administración, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en su Eje Rector 3, Igualdad de Oportunidades, Objetivo 16, establece la eliminación de cualquier forma de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. En las estrategias 4.3¹ y 4.5² del objetivo 4³ perteneciente al Eje Rector 5⁴ del PND 2007-2012, se plantea la profesionalización del servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal (APF) y avanzar en su regulación, gestión, procesos y resultados para poder satisfacer la provisión de bienes y servicios públicos de la ciudadanía. La posibilidad de lograrlo radicará en gran medida en la integración de la perspectiva de género en las normas, estructuras, procesos y cultura de las instituciones.

¹ Estrategia 4.3: Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la APF.

² Estrategia 4.5: Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.

³ Objetivo: 4: Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la APF para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.

⁴ Eje Rector 5: Democracia efectiva y política exterior responsable.

El marco normativo que sustenta el PCI de la APF es el siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW), 1979
- Convención de Belém do Pará, Brasil, 1994
- Plataforma de Acción de la IV Conferencia Internacional para las Mujeres, 1995
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, 2001
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007, y sus reformas y modificaciones
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976), con sus reformas y modificaciones
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (2002), con sus reformas y modificaciones
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003)
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012
- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de las Mujeres (2002), con sus modificaciones
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2007)

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

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

El PCI incide también en los lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal⁵, que en su artículo Décimo Sexto, fracción II, señala que: “La evaluación de los programas federales y sus resultados formarán parte del Sistema de Evaluación del Desempeño así como del Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG), y se articularán sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario”. Adicionalmente, el artículo vigésimo quinto de dichos lineamientos, establece que: “Las dependencias y entidades deberán dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de los programas federales derivados de las evaluaciones realizadas, conforme al convenio de compromisos de mejoramiento de la gestión para resultados que celebren”.

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

En consecuencia, algunas características del PMG con las que se vincula el PCI son que tiene como finalidad última contribuir con información sobre el desempeño y la gestión institucional, tanto para la toma de decisiones presupuestales como para la mejora de las políticas y programas y la rendición de cuentas, con una ponderación objetiva de los resultados alcanzados y esperados de las actividades institucionales.

El PMG ofrece un puente para vincular los resultados de las evaluaciones de programas e instituciones y las mejoras, con los indicadores estratégicos y de gestión y la toma de decisiones. El programa también enfatiza la necesidad de fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales, así como calcular el tamaño de las ineficiencias y el desperdicio de recursos derivados de una deficiente gestión del desempeño, conocer el impacto verificable de las políticas y desarrollar esquemas de reconocimiento al buen desempeño institucional.

⁵ *Diario Oficial de la Federación*, 30 de marzo de 2007.

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

Otro gran tema que comparten tanto el PCI como el PMG es la discriminación. En todo el mundo se ha comprobado el enorme costo que representa este flagelo al originar, entre otras consecuencias, un desperdicio innecesario de recursos humanos que de otra forma estarían trabajando en otras posiciones. En este sentido, el PCI busca disminuir la discriminación a través de la reducción de las ineficiencias y el desperdicio de recursos. Sin embargo, es necesario que todo esfuerzo de mejora de la gestión incorpore la perspectiva de género, ya que aunque la mayor discriminación la sufren las mujeres también tiene un impacto significativo en los hombres. Es decir, es un asunto que nos afecta a todas y todos, por lo que el PCI pone sobre la mesa una nueva visión que responde a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en las políticas públicas que originan las instituciones, de manera que se fomente y se incida en la construcción de la igualdad entre mujeres y hombres.

El PCI dirigido a dependencias y entidades de la APF también es una estrategia del Ejecutivo Federal que se enmarca en el PND 2007-2012 y que fortalece al PMG, para realizar acciones a mediano plazo que impacten sistemáticamente en la cultura de las instituciones públicas y a su vez, que sustenten y apoyen un sistema de igualdad de género y no discriminación en el Gobierno Federal.

Podemos concluir esta sección afirmando que para que los cambios sean permanentes se requiere no sólo la implementación de nuevas estructuras organizacionales y la modificación de los procesos al interior de ellas, sino también implantar cambios en la filosofía y valores institucionales de manera que sustenten, apoyen y promuevan nuevas conductas. Esto es, acciones que modifiquen los procesos internos de las instituciones.

La determinación de que la intervención de cambio ha tenido éxito se dará cuando la cultura se haya transformado y las nuevas conductas encuentren su raíz y sostén en la estructura organizacional, y su motivación y fundamento más profundo en una nueva filosofía y en nuevos valores. ■

SECCIÓN II. MARCO CONCEPTUAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La esencia de la cultura son las ideas y especialmente los valores que subyacen a las mismas y que se desarrollan y transmiten de generación en generación. La cultura tiene dos niveles: uno explícito (que lo hace observable directamente) y otro implícito (que es necesario inferir de la obser-

vación, entre otros aspectos, de los comportamientos de las personas). En este sentido, la cultura mexicana no puede describirse ni categorizarse en su totalidad. Por ejemplo, algunos de sus rasgos predominantes –que han sido estudiados y clasificados por estudios sociológicos o antropológicos y han contribuido a comprenderla– no son estáticos ni compartidos por todos las y los mexicanos, ni durante toda su vida con la misma intensidad; por tanto es posible modificarlos mediante esfuerzos de cambio planeados y sostenidos.

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

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

Cultura institucional se define como el conjunto de valores, creencias, estructuras y normas compartidas en mayor o menor grado por cada una de las organizaciones que integran la APF 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 APF, cristalizándola en una estructura, normas y reglamentos con características propias que constituyen su cultura organizacional única, pero que comparte con la cultura de las otras organizaciones (emanadas de la cultura institucional de la APF).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Según el modelo de cebolla de Hofstede, una cultura organizacional puede ser descrita conforme a varios factores, como: sus símbolos, héroes y villanos; sus rituales, estructura jerárquica y procesos, entre otros. Todas estas capas que cubren y envuelven, también proveen las claves para entender los valores de la institución, los principios fundamentales y las creencias estables que sirven de base para su práctica; éstas determinan qué es realmente importante y deseable, ya que la gente lo piensa y siente como bueno, pero está poco valorado en la organización.

Vale la pena establecer la diferencia entre los valores como “aspiraciones” y como valores de conjunto. Los primeros, son los valores que la gente dice son importantes para la organización, y quiérase o no, son reclamos en la práctica. Los segundos, son los valores reales: el corazón de la cultura. Dicho de otro modo, los valores vividos y no los proclamados son los que forman el corazón de la cultura. Cuando se hace una afirmación de valor se reflejan las intenciones, pero no se generan necesariamente cambios en las conductas. Puede haber una gran brecha entre los valores como aspiración y los va-

lores de conjunto, y esto ocurre especialmente cuando se trata con el tema de género, donde puede encontrarse retórica políticamente correcta, pero no una intención real de integrar la igualdad de género en la cultura de la organización. Existen también diferentes valores o tamaños de brechas, entre los valores de aspiración y los de conjunto en jerarquías diferentes o en los sectores que integran la institución o, en este caso, de la APF. Los aspectos generales de la cultura también permean en la cultura organizacional de las diferentes organizaciones mexicanas.

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

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

Clima laboral. El clima laboral se refiere al ambiente interno de cada organización. Tiene como elemento fundamental las percepciones de las y los servidores públicos respecto a las estructuras y procesos que ocurren en su medio. De aquí que el clima laboral puede ser de confianza, temor, inseguridad, respeto, etc., que genera un impacto significativo en el comportamiento de las personas en su medio laboral, es decir, en su productividad, adaptación a la organización, satisfacción en el trabajo, índices de rotación, ausentismo, etcétera.

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

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

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

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

*Género*⁶. De acuerdo con el *ABC de género*, el género es el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura, tomando como base la diferencia sexual.

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

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

*Perspectiva de género*⁷. Es una herramienta de análisis que nos permite identificar las diferencias entre mujeres y hombres para establecer acciones tendientes a promover situaciones de equidad.

El uso de la perspectiva de género permite:

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

*Planeación con perspectiva de género*⁸. El centro de interés de la planeación con perspectiva de género (PEG) no es la mujer como categoría separada sino el género, es decir, el constructo resultante en cada cultura tomando como base la diferencia sexual y que se cristaliza en relaciones estructurales inequitativas entre mujeres y hombres.

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

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

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

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

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

Etapas del cambio



Requiere trabajar las resistencias al cambio

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

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

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

La fase de sostenimiento se debe llevar a cabo por un equipo que aproveche la inercia de la descongelación para introducir los cambios y que, dentro de la ebullición, mantenga el orden y avance con flexibilidad hacia el objetivo. Es en esta fase donde pueden desarrollarse las capacidades mediante un programa de capacitación sistemática y con la creación de equipos con líderes elegidos por ellos mismos, que compartan la responsabilidad y promuevan las ventajas de la situación buscada.

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

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

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

Cuadro 1

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

Importancia de la inclusión de la perspectiva de género en la cultura institucional

Dos razones fundamentales que explican esta importancia son, en primer lugar, los datos publicados por el INEGI⁹ y que indican que en 2007 siete de cada 10 funcionarios son hombres y sólo tres mujeres; y en el nivel máximo de decisiones, éstas últimas sólo ocupan 18.7% de las posiciones. Es decir, se trata de una desigualdad que es necesario corregir.

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

En resumen, al implementarse un programa para mejorar la cultura institucional desde la perspectiva de género en la APF, todas y todos ganan. Mujeres y hombres podrán aprovechar mejor su potencial y asegurarse de que nadie sea objeto de discriminación, y que el gobierno, al planear mejor sus acciones desde una perspectiva de género, se asegurará de que la política pública responda mejor a las necesidades

⁹ *Hombres y Mujeres de México*, INMUJERES, 2008.

diferenciadas de mujeres y hombres. Más aún, como la categoría del género integra otros ejes de desigualdad, como la etnia, orientación sexual, edad y discapacidad, también abarca acciones para combatir estos tipos de discriminación.

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

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

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

Filosofía humanista del PCI

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

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

En la filosofía humanista, las estructuras son instrumentos de humanización, creaciones de la sociedad al servicio del desarrollo humano. A través

del ejercicio de su libertad y en el entretrejo de sus decisiones, las personas se van apropiando de su vida, la van personalizando y adueñándose de ella, y de esta forma sus vidas se van conformando de lo que quien decide ser a través de todas sus elecciones. Sin embargo, esto no ha sido igual para todas las personas. Hoy día y de manera sistemática muchos grupos han sido excluidos de la simple posibilidad de tomar decisiones elementales, que en muchos casos han significado la diferencia entre la vida y la muerte. Diversas estrategias para que aquellas mujeres que históricamente han sido excluidas del poder de tomar las decisiones más fundamentales de su vida se encuentran en la teoría de la perspectiva de género y que en este programa se han transformado en acciones para coadyuvar a que tengan acceso a poder de decisión.

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

Ética del PCI

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

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

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

La cultura institucional desde la perspectiva de género

La perspectiva de género puede aplicarse en las organizaciones de varias maneras,¹⁰ por ejemplo:

En las ideologías institucionales y los objetivos generales: Las ideologías se filtran y cristalizan en las estructuras y procesos de las organizaciones y reflejan las creencias y valores subyacentes y no siempre explicitados. La perspectiva de género ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad hacia las mujeres.

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

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

¹⁰ Macdonald, M., et al., *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, KIT Press, 2000.

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

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

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

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

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

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

con ceguera al género. En este caso, es más probable que en su ejercicio se anteponga el bien personal al bien común. Por ejemplo, cuando se solicita a las y los subordinados que permanezcan en el lugar de trabajo mientras esté presente el jefe o la jefa “por si algo se ofrece”.

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

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

El uso de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las entidades de la APF ha puesto de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y mujeres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por eso, el Programa de Cultura Institucional busca contribuir a una sociedad mexicana más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la APF y transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía. ■

SECCIÓN III. LA FUNCIÓN GLOBALIZADORA DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA: UNA TAREA CLAVE PARA LOGRAR LA IGUALDAD

Las ventajas de la integración del análisis de género en el mandato de la Secretaría de la Función Pública (SFP) van en dos direcciones: la primera es que la gestión de la función pública responderá mejor a las necesidades de la población, y la segunda, que puede consolidar en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal el componente de gestión pública, acelerando los esfuerzos del gobierno de México para alcanzar la igualdad.

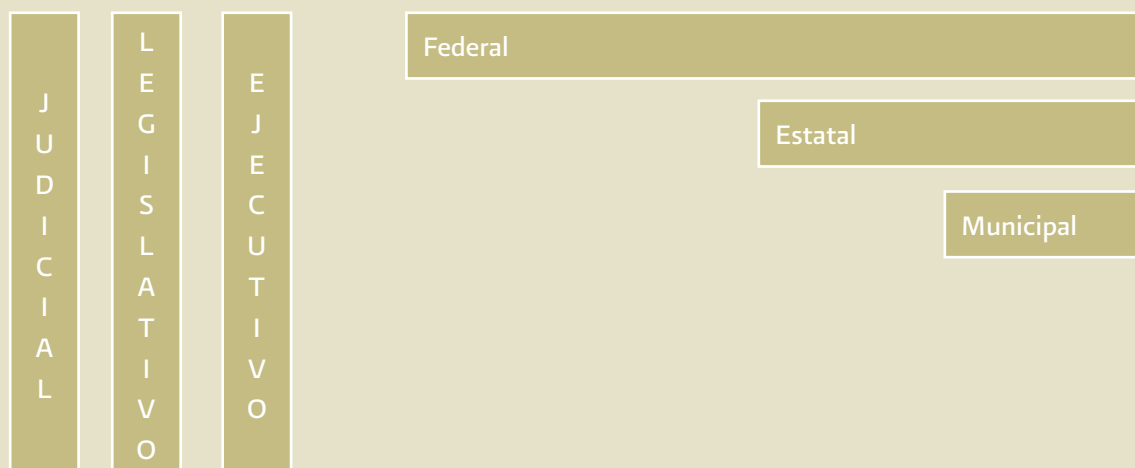
La incorporación de la perspectiva de género en las dependencias y entidades de la APF para utilizarla en el desempeño de sus funciones permitirá descubrir las desigualdades de género hacia el interior de sus estructuras y procesos, y sobre todo detectar que se encuentran incrustadas y vistas como normales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

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

El contexto de la intervención

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

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



Dentro de la APF, la Política Nacional de Igualdad es de carácter transversal, está coordinada por un organismo rector –el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)– y debe ser implementada por todas las dependencias de la APF, de las cuales sólo dos Secretarías son consideradas globalizadoras: Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SFP (véase Figura 2).

Un componente adicional de la Política Nacional de Igualdad es que se puede analizar en cuatro niveles: en los resultados (*outcomes*), en la política y los programas (*policy and programming*) y en la organización (*organizational change and management*)¹¹. Los resultados dependen del desempeño de la organización y de su política y programación, como se muestra en la figura 3 que los ejemplifica con la Secretaría de Salud.

Este esquema, sin embargo, funciona de manera distinta en otras dependencias y entidades, pues no se trata de crear programas para la mujer, sino de revisar la organización y los programas a través de un riguroso análisis de género para lograr la igualdad. Por ejemplo, un programa de prevención de cáncer en el sistema reproductivo no sólo estaría enfocado a atender el cáncer de mama o cérvico-uterino, sino que atendería también las necesidades del cáncer de próstata entre los hombres.

Otros dos elementos por los cuales el PCI en la APF supone un análisis adicional para la SFP son: a) su carácter globalizador y b) su mandato de coordinar la política normativa en cuestión de gestión pública. Esta fa-

¹¹ Cos-Montiel, F., "Institutionalizing Equality: How top up gender issues at the centre", en N. Kaaber (ed.), *Reversing the gaze: global perspectives on Nordic approaches to gender equality*, EGDI, Stockholm, Sweden, 2008.

Figura 2. Ámbito de acción de la Política Nacional de Igualdad en la APF

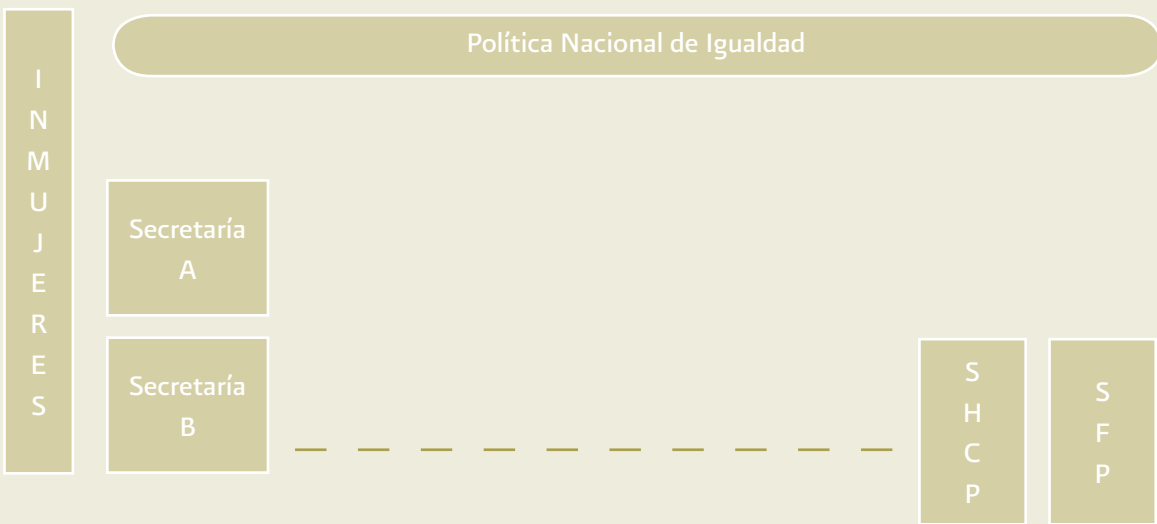


Figura 3. Ejemplo de integración de la perspectiva de género en la Secretaría de Salud.

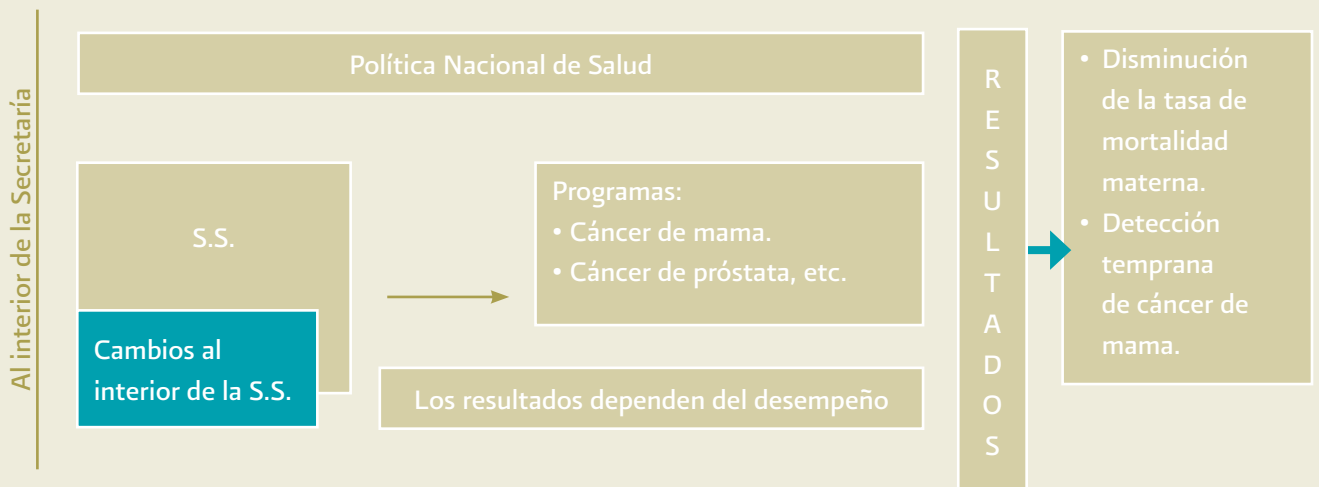
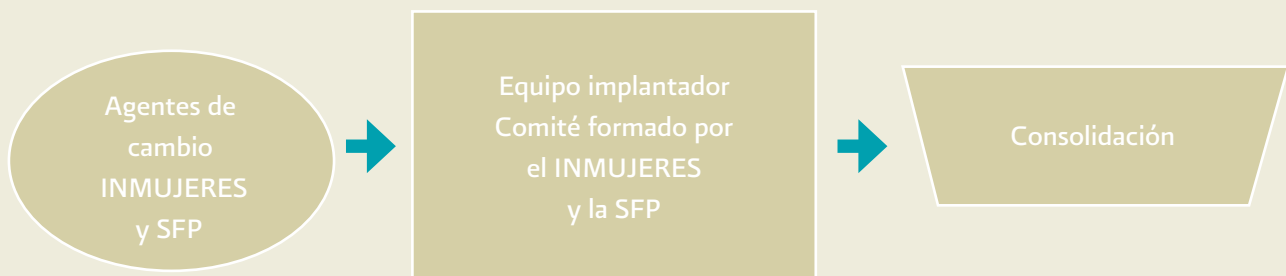


Figura 4. Integración de la perspectiva de género en la Secretaría de la Función Pública



Figura 5. Roles del INMUJERES y la SFP en la implantación del PCI en la APF



cultad, a diferencia de otras dependencias sectoriales, supera a la propia SFP y requiere una coordinación permanente con la cabeza de sector y otras dependencias (véase Figura 4).

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

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

Consideraciones para diseñar, implantar y monitorear el cambio en la cultura institucional desde una perspectiva de género

El Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la APF 2008 se diseñó para medir la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos manifiestos de la cultura institucional y de género, a fin de planear y, posteriormente, implantar y monitorear los cambios que se requieren en las instituciones públicas con base en los resultados del cuestionario. Así, se identificó la necesidad de modificar las estructuras, procesos y cultura institucional para disminuir significativamente la desigualdad de género y la manera en que las dependencias y entidades públicas prestan sus servicios a la comunidad.

Tales antecedentes nos conducen a realizar una estrategia de cambio planeada, utilizando el modelo de cambio sugerido y explicado en este documento, además de algunas recomendaciones para adaptar el PCI y administrar y gestionar el cambio de cultura al interior de las dependencias y entidades de la APF y que se encuentran en el Anexo III.

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

Desde una perspectiva más amplia y tal como lo plantea el propio PCI, los roles que deberán asumir tanto el INMUJERES como la SFP en la implantación del PCI en la APF son:

El proceso para que tanto el INMUJERES como la SFP lideren la transición, debe considerar y anticipar resistencias al cambio por parte de las organizaciones y de quienes las integran, presentar la visión compartida de las instituciones para alcanzar la igualdad de género en sus estructuras y procesos y generar compromisos y reforzadores del cambio. ■

SECCIÓN IV. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO DE CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF

Características

El Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal 2008 tiene como antecedente la encuesta de 2006, cuyo objetivo fue 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 APF.

El cuestionario se aplicó durante el verano de 2008 con la participación de 258 instituciones de la APF, de las cuales 240 cumplieron el proceso de validación con una participación de 277 mil 89 funcionarias, funcionarios y personal operativo, de los cuales 116 mil 318 son mujeres (42%) y 160 mil 771 hombres (58%).

Los aspectos que midió el cuestionario son:

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

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

Comunicación incluyente: Bajo este indicador se mide si la comunicación y los mensajes que transmite la organización están dirigidos a todas las personas sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.

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

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

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

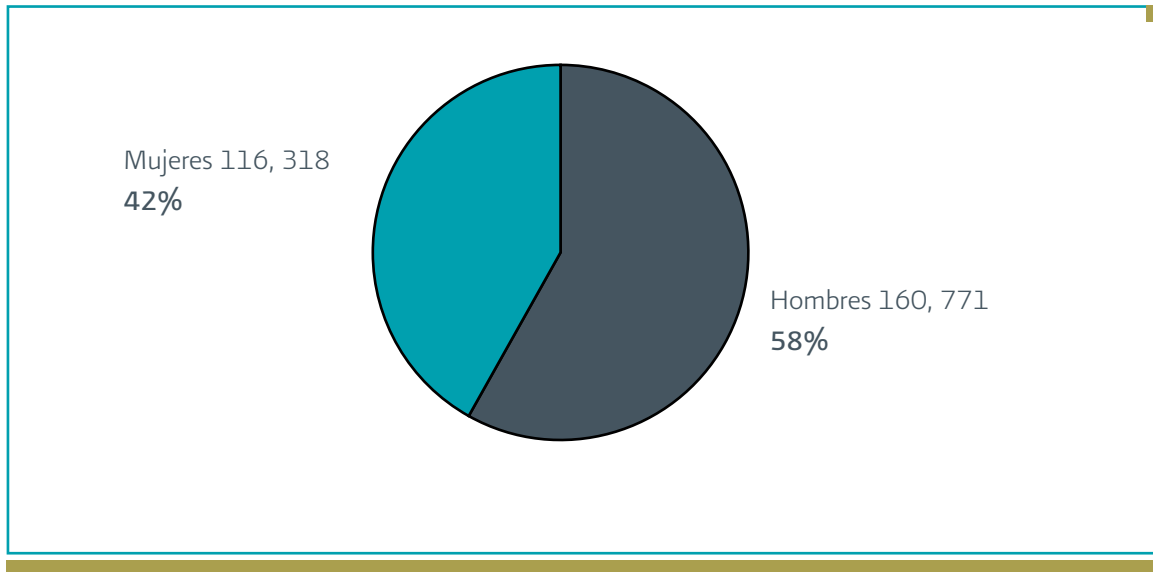
Capacitación y formación profesional: Evalúa las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo criterios de género y necesidades del personal, así como en los temas relacionados con el desarrollo profesional.

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional: Mide el balance entre las esferas pública (trabajo) y privada (familia y personal), sin que necesariamente una persona prefiera una en detrimento de la otra.

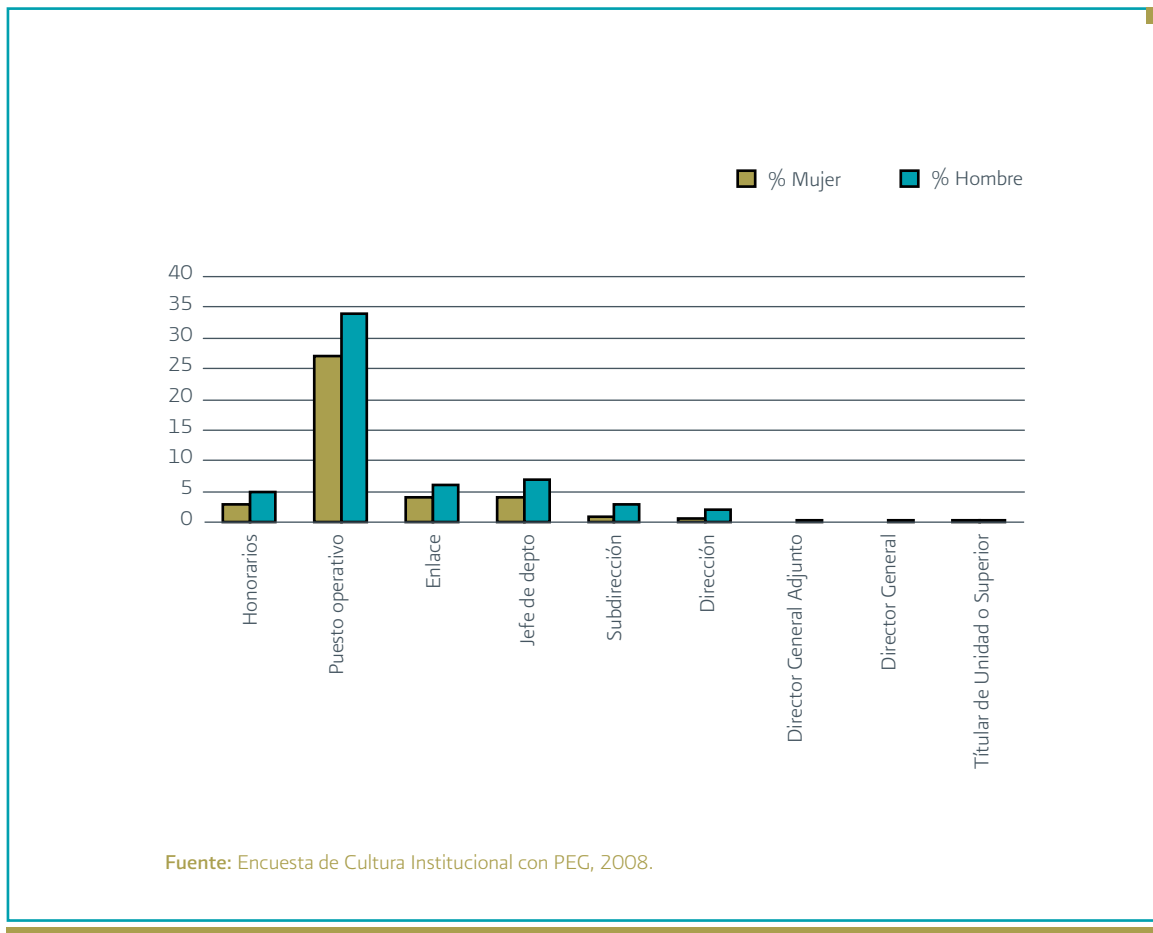
Hostigamiento y acoso sexual: Evalúa la existencia de una política contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen.

A continuación se presentan los principales hallazgos en cada uno de estos aspectos (véase Gráfica 1).

Gráfica 1. Participantes del Cuestionario de Cultura Institucional con PEG, por sexo.



Gráfica 2. Porcentaje de participantes por sexo y cargo.



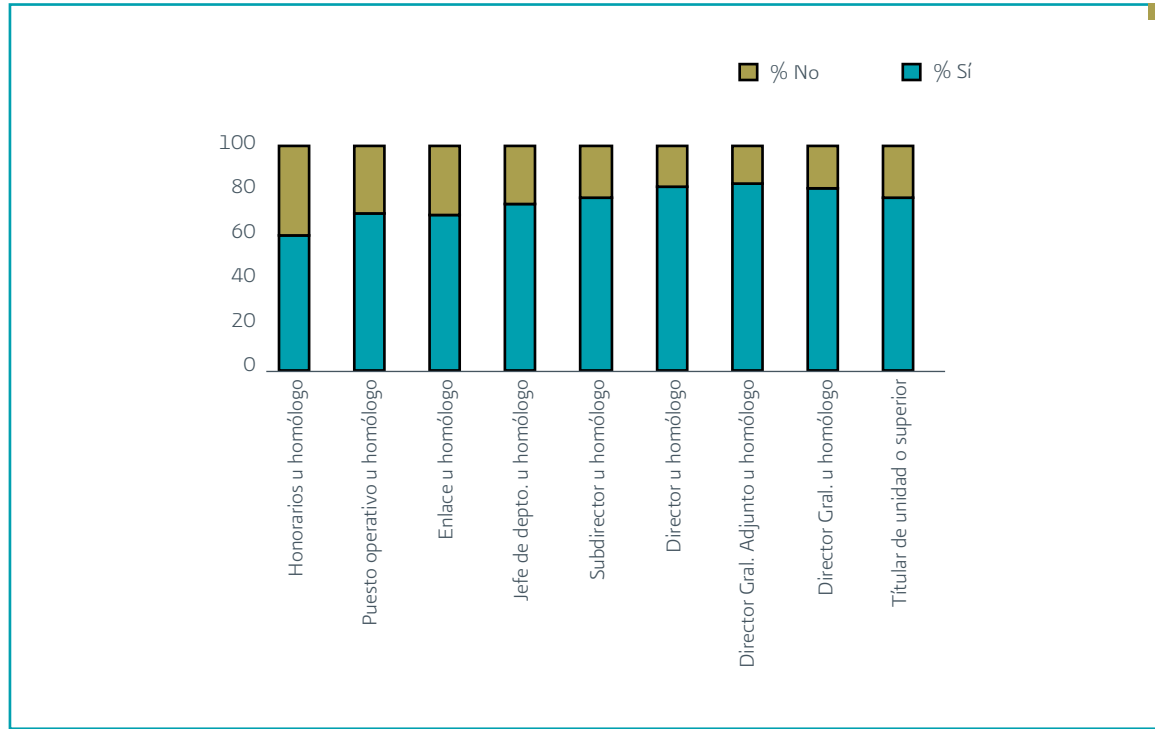
En la encuesta participó personal de nivel operativo, mandos medios y superiores. En la Gráfica 2 se muestran los porcentajes de participación, según sexo y cargo.

Resultados sobre el perfil sociodemográfico de la Administración Pública Federal

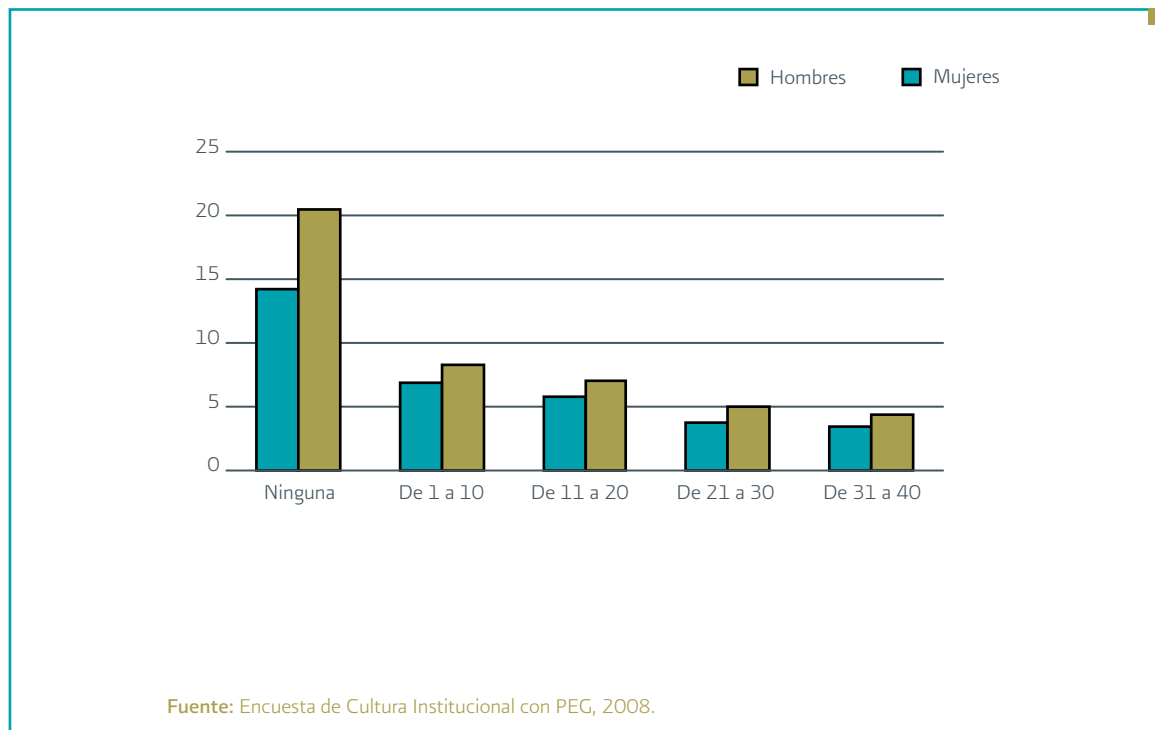
Los indicadores sociodemográficos permiten un acercamiento más preciso a las características específicas de la población encuestada. Entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Entre los sectores con mayor participación sobresale el de salud, con 62 mil entrevistas; fuerzas armadas con alrededor de 60 mil encuestas, Hacienda con 28 mil y Educación con 23 mil.
- Las instituciones que obtuvieron mayor participación de mujeres fueron ISSSTE (63.5%), IMSS (62.1%) y SRE (60%).
- En promedio, el número de hijas e hijos es de 1.6, 27% declaran que no tienen hijas e hijos y 23.1% que tienen tres y más hijas e hijos.
- De la población encuestada, 70% son jefes de familia, y de estos siete de cada diez son mujeres.
- El 57% de la población encuestada son casados (39% mujeres y 18% hombres). La institución que cuenta con mayor población con estado civil casado es la SAGARPA con casi 70%; y con respecto al estado civil de solteros(as), Presidencia de la República obtuvo los resultados más altos con 35.4%, y de personas en unión libre, la SEDENA con 10%.
- En general, conforme aumenta el nivel jerárquico se incrementa el número de jefes o jefas de familia. Así, entre el personal que ocupa direcciones generales u puestos homólogos que declaró ser jefa o jefe de familia es de 83% y entre quienes tienen puestos de enlace, operativo u homólogo es de 69% (véase Gráfica 3).
- La edad promedio de la población encuestada es de 38 años en hombres y 39 en mujeres. El 33.4% de la población encuestada (18.61% hombres, 14.75% mujeres) se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años; 25% son menores de 30 años. La dependencia con mayor población de jóvenes es la SEDENA, con 45.2% de personal con una edad de 30 años o menos.
- Con respecto al nivel de estudios, la encuesta señala que 36.5% de las mujeres y 32.8% de los hombres tienen licenciatura completa, 7% y 5.9% maestría, respectivamente, y 0.9% de la población encuestada reporta estudios de doctorado. El mayor número con maestría, 2 mil 969 personas, se registra en la SENER, y con doctorado, 253 personas de la SEP.

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



Gráfica 4. Horas de capacitación, por sexo.



Fuente: Encuesta de Cultura Institucional con PEG, 2008.

- El 76.6% de las mujeres y 73% de los hombres mencionó que actualmente no realizan ningún estudio; en el mismo orden 4.8% y 5.8% contestó que lleva a cabo estudios de licenciatura y 2.6% y 2.7%, respectivamente, estudios de maestría.
- En cuanto a las horas de capacitación, 14% de mujeres y 21% de hombres manifestaron no contar con horas de capacitación. El porcentaje de hombres que recibió este beneficio es ligeramente mayor que el de las mujeres con 4 y 3%, respectivamente, y que osciló entre 30 y 40 horas de capacitación (véase Gráfica 4).
- En cuanto al número de puestos que han ocupado en la APF, según sexo, 30% de los hombres y 21% de las mujeres se mantienen en el mismo puesto; con respecto a la ocupación de dos a cinco puestos o más, el porcentaje de los hombres es mayor para todos los casos (véase Gráfica 5).

Resultados de los factores del cuestionario de cultura institucional con perspectiva de género en la Administración Pública Federal

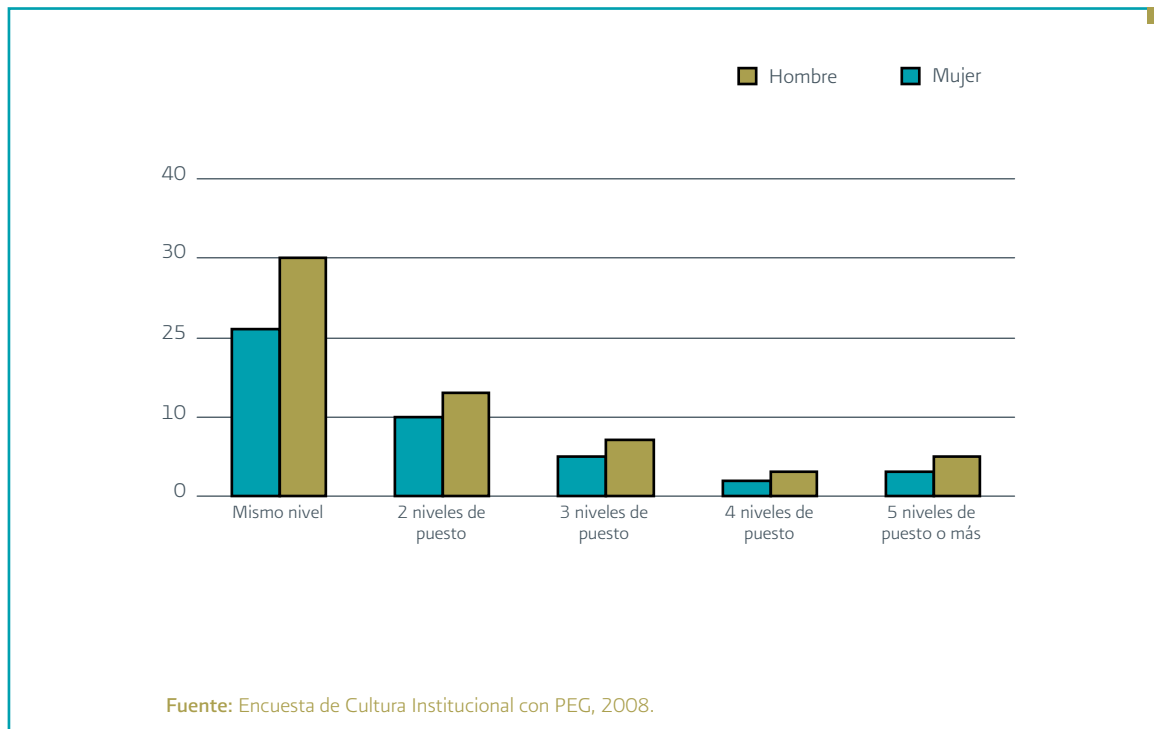
Los resultados de la encuesta se midieron con base en calificaciones para cada uno de los factores considerados y con un parámetro de 0 a 100.

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

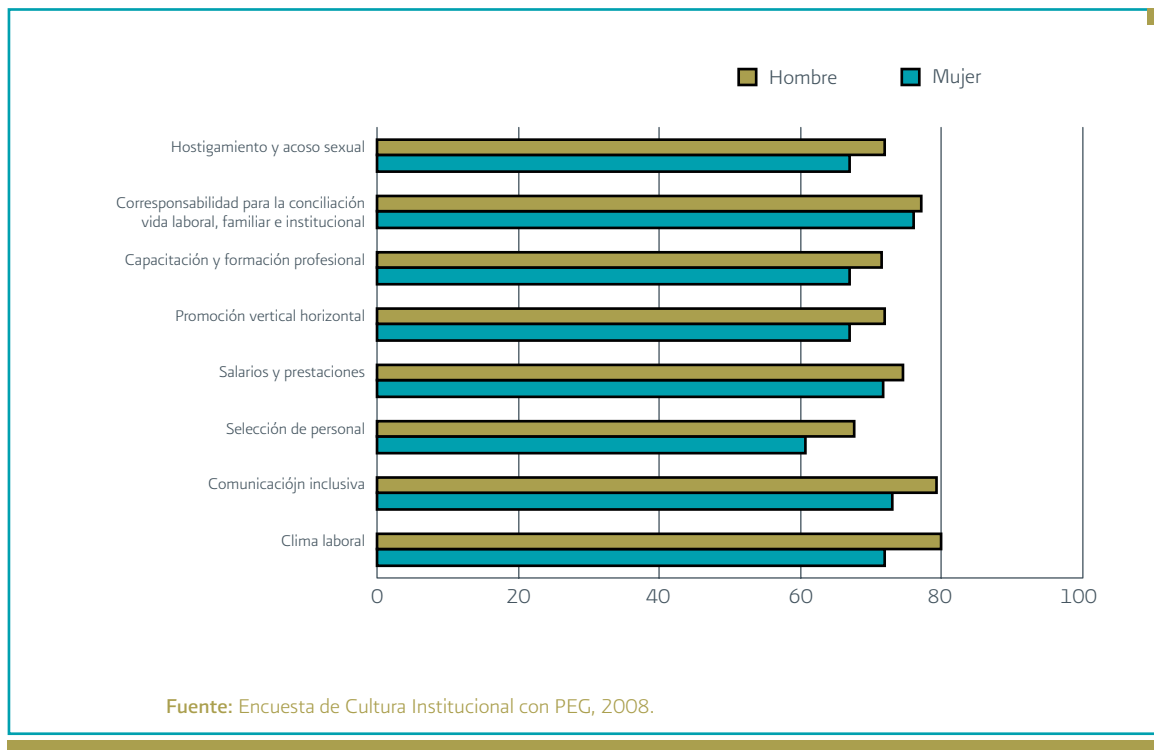
La calificación global de la Administración Pública con respecto a la cultura institucional con PEG fue de 72, y al desagregar la calificación general por sexo se obtuvo 75 por parte de los hombres y 70 de las mujeres. Las calificaciones generales nos dan una aproximación sobre la percepción de la población encuestada respecto a la situación de igualdad de mujeres y hombres al interior de las dependencias y entidades de la APF.

Sobresalen las calificaciones asignadas a los factores de comunicación inclusiva y clima laboral, con alrededor de 80. El factor de selección de personal tiene la calificación más baja, lo que la convierte en un área de oportunidad para instrumentar acciones con perspectiva de género en sus procedimientos y criterios, así como sensibilizar a los y las funcionarias involucradas en ellos (véase Gráfica 6).

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



Gráfica 6. Calificación por factor y sexo.



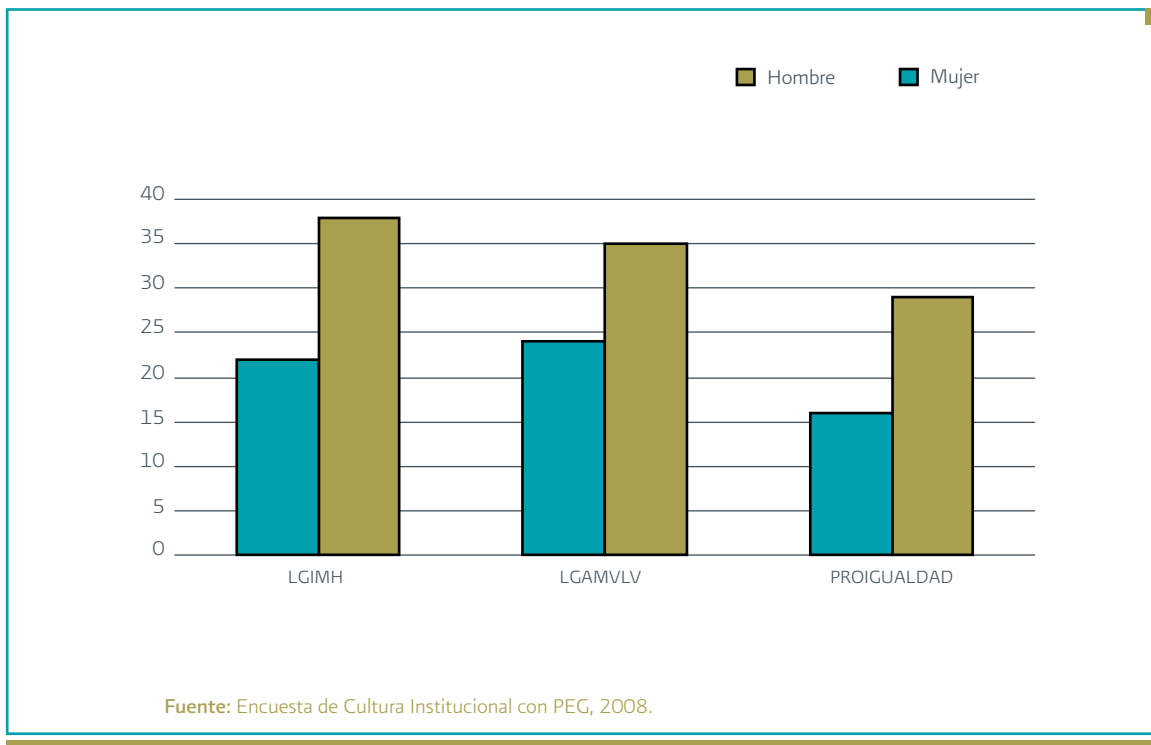
Política nacional y deberes institucionales

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

Sobre el conocimiento de la legislación en materia de igualdad de género, tales como la *Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres*, *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida libre Violencia* y el *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012*, alrededor de 60% de la población encuestada la conoce. Sin embargo, al desagregar la información por sexo, 53% de las mujeres y 63% de los hombres tienen conocimiento de estos documentos (véase Gráfica 7).

Con respecto al conocimiento de las áreas administrativas para tratar asuntos de género en las instituciones participantes, los resultados indican que sólo 30% de las personas encuestadas afirmó que sí existen áreas administrativas para tratar temas de género en su dependencia/entidad, de las que 34% son mujeres y 23% hombres.

Gráfica 7. Conocimiento de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida libre de Violencia y PROIGUALDAD..



En cuanto a la capacitación con perspectiva de género, 86% y 79% de mujeres y hombres, respectivamente, mostraron interés en capacitarse en el tema. Comparando los porcentajes anteriores, se detectó un mayor interés por parte de las mujeres, con 7% más del porcentaje alcanzado por los hombres.

Clima laboral

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

La Gráfica 8 muestra la calificación de la población encuestada, diferenciada por sexo, para cada una de las preguntas que integraron el factor de clima laboral, y que da cuenta de la percepción que tienen mujeres y hombres en la APF al respecto.

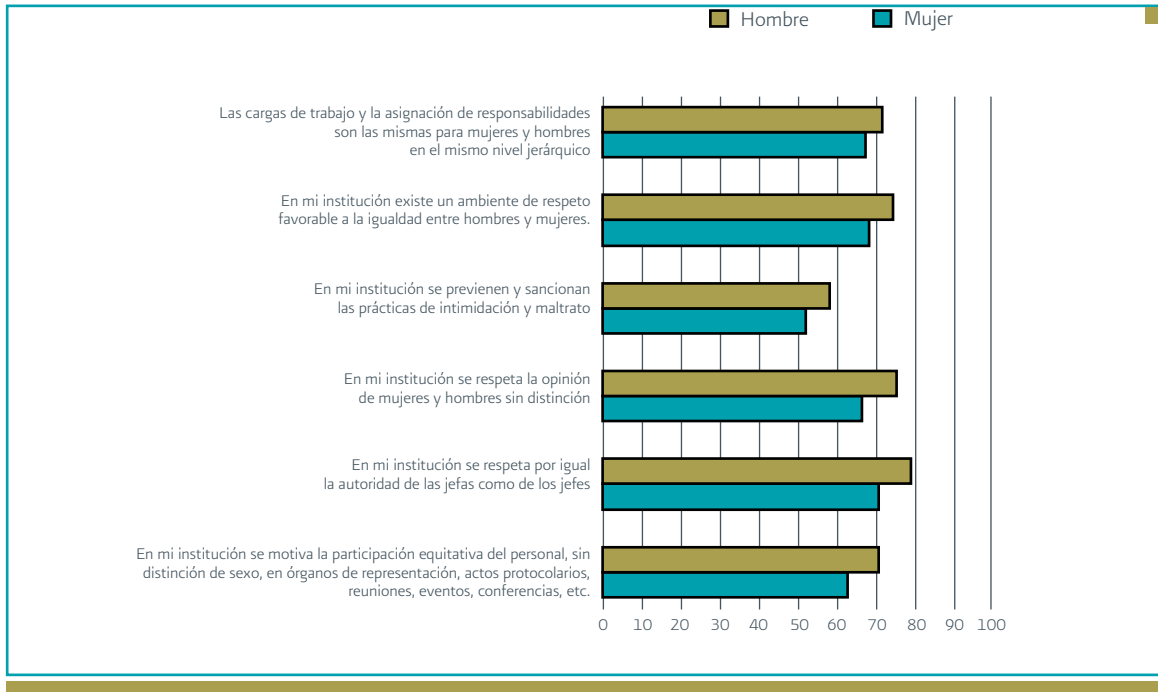
De acuerdo con la Gráfica 8, las calificaciones más bajas se encuentran en los renglones de prevención y sanción de prácticas de intimidación y maltrato (mujeres 58, hombres 65), participación equitativa del personal sin distinción de sexo en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos y conferencias (mujeres 70, hombres 79); así como la igualdad en la asignación de responsabilidades para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico (mujeres 75, hombres 80).

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

Entre la población encuestada, 60.5% de los hombres y 59.2% de las mujeres manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que en la APF se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etcétera.

Respecto a si las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades no son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico, 19% y 15% de ellas y ellos, respectivamente, expresaron estar de acuerdo con esta aseveración. Dato que contrasta con 71.1% que opinó estar muy de acuerdo y algo de acuerdo en que estas cargas y responsabilidades son

Gráfica 8. Calificación al clima laboral, por sexo.



iguales para ambos sexos en el mismo nivel jerárquico, y que al desagregarse por sexo presenta una diferencia porcentual mínima, con 72% para los hombres y 68% para las mujeres.

Alrededor de 30% de la población considera que en su institución no se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato, este mismo indicador desagregado por sexo es de 35.6% para mujeres y 22.8% para hombres.

El 73.5% está de acuerdo y muy de acuerdo en que en las instituciones de la APF se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción (hombres 80% y mujeres 65.8%).

El 80% de la población manifestó estar de acuerdo en que la dependencia donde trabajan se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes. La diferencia entre mujeres y hombres, con 74% y 84.7%, respectivamente, la opinión de los hombres es 6% más positiva respecto a la de las mujeres.

Los resultados muestran que 74.8% de la población encuestada considera que en su institución existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres. Al desagregar los datos por sexo, 79% de

los hombres y 69% de las mujeres manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que su institución existe un ambiente de respeto favorable para la igualdad de género. Las instituciones con los porcentajes más altos en este reactivo son la SEDENA (62.2%), el CONACYT (52.3) y la SEMAR (53%).

Comunicación incluyente

Los indicadores de comunicación incluyente permiten medir si la comunicación y los mensajes que transmite la organización están dirigidos a todas las mujeres y hombres sin excluir a ninguno o si refuerzan los roles de género tradicionales.

En cuanto a la calificación sobre si en los documentos oficiales emitidos por las instituciones se promueve y utiliza un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de mujeres y hombres, las primeras dieron una calificación de 69 y los segundos de 75, lo que la convierte en un área de oportunidad para reforzar y promover un lenguaje e imágenes incluyentes y con perspectiva de género.

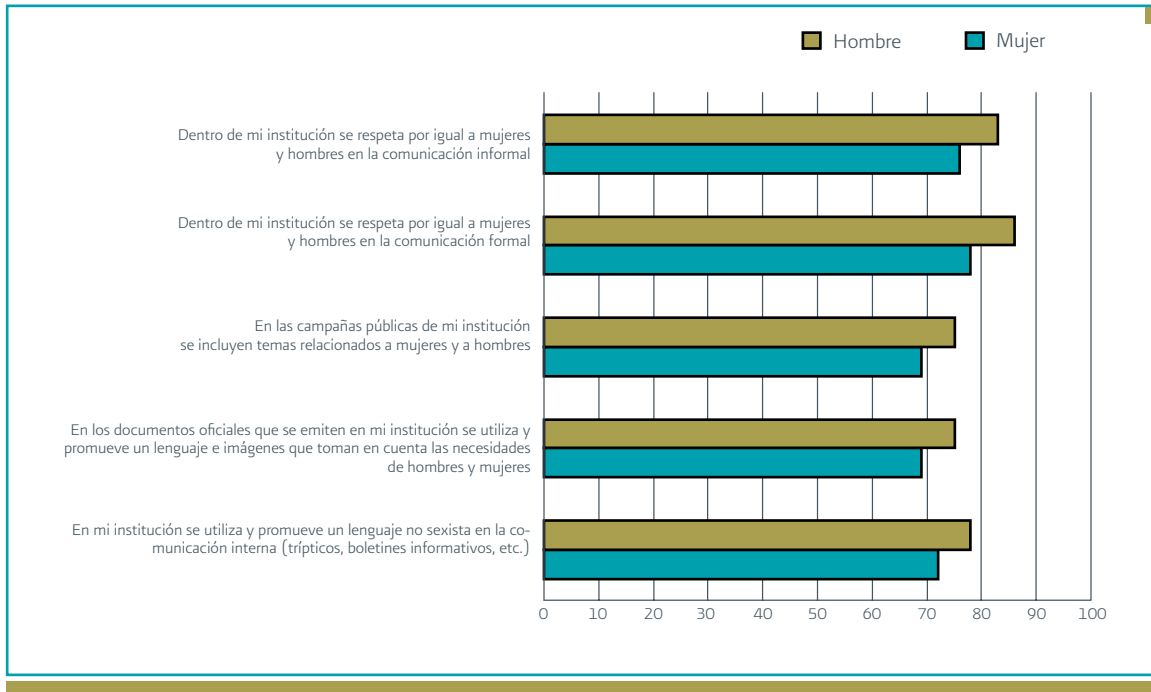
Respecto a la pregunta sobre si las campañas públicas de las instituciones incluyen temas relacionados con mujeres y hombres, la calificación de ellas fue de 69 y la de los hombres de 75, lo que implica definir lineamientos en el manejo de imágenes y lenguajes que permitan integrar la perspectiva de género en el diseño, desarrollo y evaluación de las campañas gradualmente.

Las calificaciones obtenidas en el resto de las preguntas muestran datos que pueden ser útiles para definir acciones en instituciones que aún no cuenten con una comunicación incluyente.

Los siguientes indicadores muestran algunos datos más específicos en relación con la comunicación incluyente.

De la población encuestada, 16.1% respondió que en su institución la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.) utiliza y promueve lenguajes sexistas. Si desagregamos la información por sexo, el porcentaje se incrementa entre las mujeres con 19% y disminuye entre los hombres (13.8%). Otro resultado revelador fue que 16.5% señaló que en los documentos oficiales emitidos por la institución donde trabaja no se utiliza ni se promueve un lenguaje e imágenes que tome en cuenta las necesidades de mujeres y de hombres.

Gráfica 9. Calificación de la comunicación incluyente, por sexo.



Respecto a las campañas públicas realizadas por la institución, 17.3% opinó que no se incluyen temas relacionados con mujeres y hombres. Al desagregar las respuestas por sexo, las mujeres, más que los hombres, coinciden en esta opinión, con 21.5% y 14.3%, respectivamente.

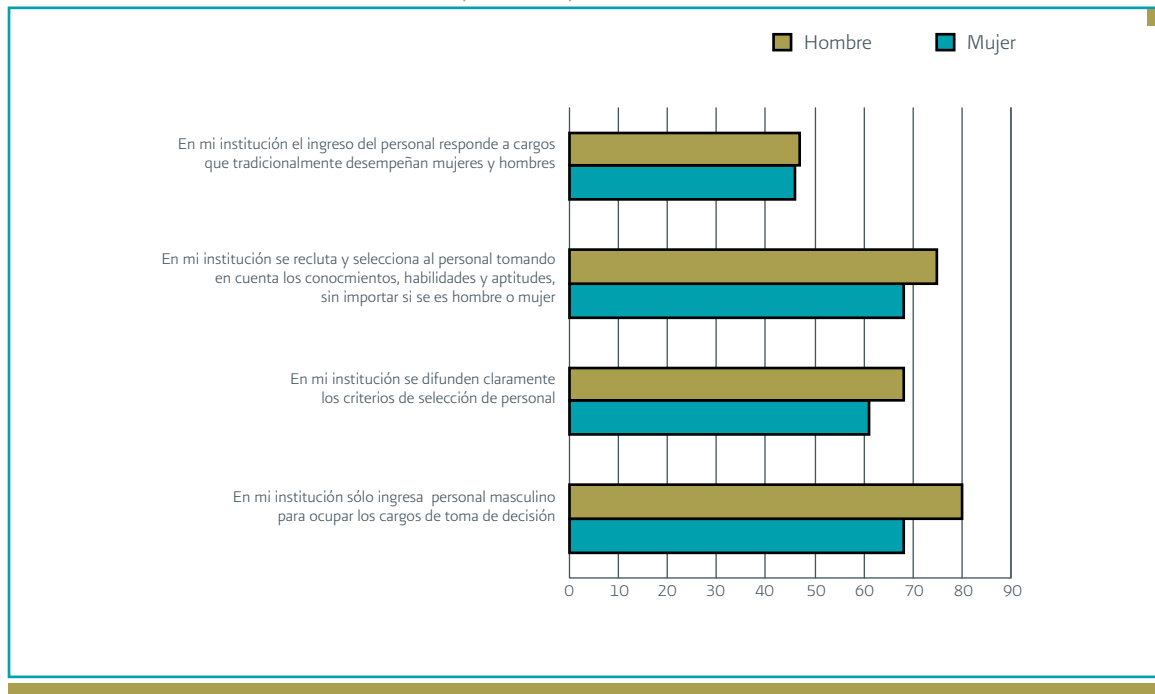
Selección de personal

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

La Gráfica 10 muestra que un área crítica es la del ingreso de personal que responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres, que fue calificada con 46 por parte de las mujeres y 47 de los hombres.

En el renglón de claridad en la difusión de los criterios de selección de personal, las mujeres la calificaron con 61 y los hombres con 68, lo que indica la necesidad de instrumentar acciones para contar con procedimientos, procesos y criterios de selección de personal transparentes y con igualdad de género.

Gráfica 10. Calificación de selección de personal, por sexo.



Con respecto a los indicadores específicos de la selección de personal, sobresale la siguiente información:

Entre las personas encuestadas, 25% afirma que en su institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones. Sin embargo, al desagregar los resultados por sexo, este porcentaje se incrementa entre las mujeres, con 28.2%, y disminuye entre los hombres (22.7%).

En contraste, las mujeres y los hombres que opinaron que su institución recluta y selecciona tomando en cuenta aptitudes y conocimientos fue de 60%, en contraste con 21% que opinó lo contrario. Con respecto a la pregunta “en su institución el ingreso de personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres”, 64% respondió estar de acuerdo. Cabe resaltar que los porcentajes en los distintos grados de aceptación de esta pregunta son muy similares si se desagregan por sexo.

En cuanto a la pregunta “en su institución no se difunden claramente los criterios de selección de personal”, 33.5% y 21.9% de mujeres y hombres, respectivamente, manifestaron que no. Y en cuanto al indicador sobre la forma de ingreso a la institución, la encuesta arrojó los siguientes resulta-

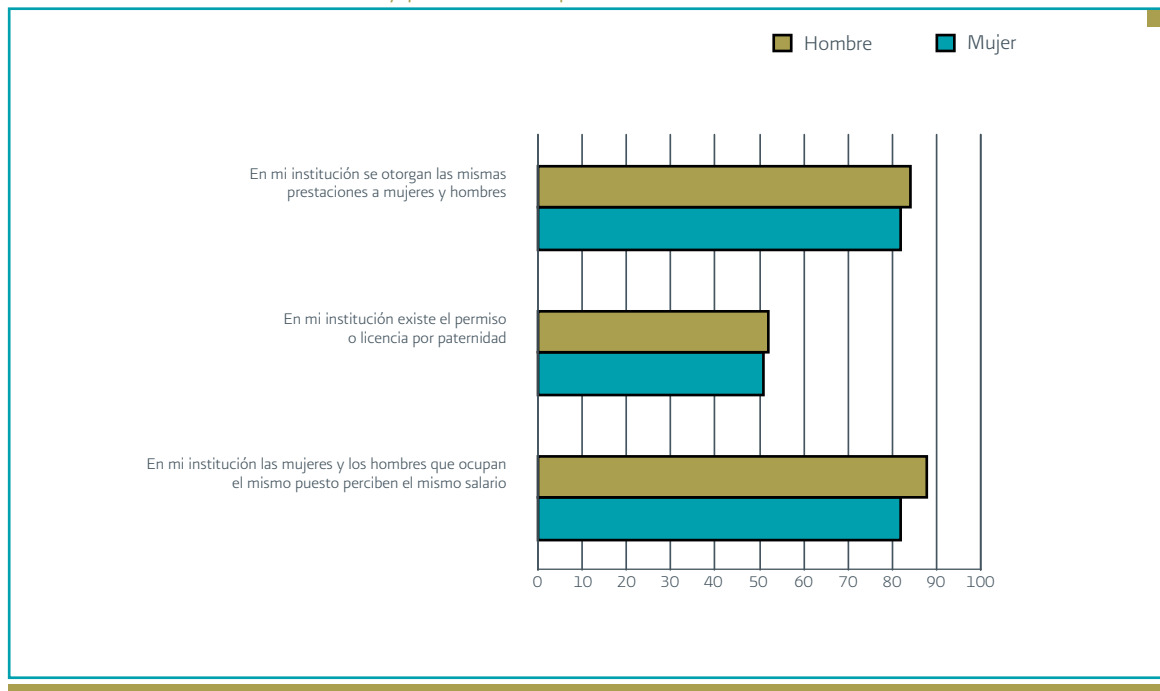
dos: por Servicio Profesional de Carrera ingresaron 11.6% de los hombres y 9.9% de mujeres, por contratación directa 68.4% y 72.3%, respectivamente, y por otros medios 21.7% y 16.2%, en el mismo orden.

Salarios y prestaciones

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

De acuerdo con los resultados sobre si existen permisos o licencias de paternidad, la Gráfica 11 señala que un puntaje de 51 y 52 de mujeres y hombres, respectivamente, contestaron afirmativamente, lo que se interpreta como que la población que participó en la encuesta considera necesaria la existencia y acceso a dicho permiso o licencia.

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



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

En general, la encuesta refleja que 78% del total (81.4% hombres y 74.4% mujeres) está de acuerdo en que no hay distinción entre el salario que recibe una mujer y un hombre que ocupan el mismo puesto, y sólo 10% tiene una percepción contraria (8% hombres y 11% mujeres).

Respecto al otorgamiento equitativo de las prestaciones, 80% de las y los encuestados considera que en su institución se otorgan las mismas prestaciones entre hombres y mujeres. Por sexo, 81% de hombres y 77.5% de mujeres respondieron que sí, y sólo 9.7% y 12%, respectivamente, no está de acuerdo.

En cuanto a la prestación específica de permiso de paternidad, 92% por ciento de los hombres encuestados manifestó no contar con esta licencia. En general, 30% de la población encuestada considera que en su institución existe esta licencia. Por institución, la SEDENA es la que registra porcentajes más altos en las respuestas favorables (33.4% muy de acuerdo y 13.1% algo de acuerdo).

Promoción vertical y horizontal

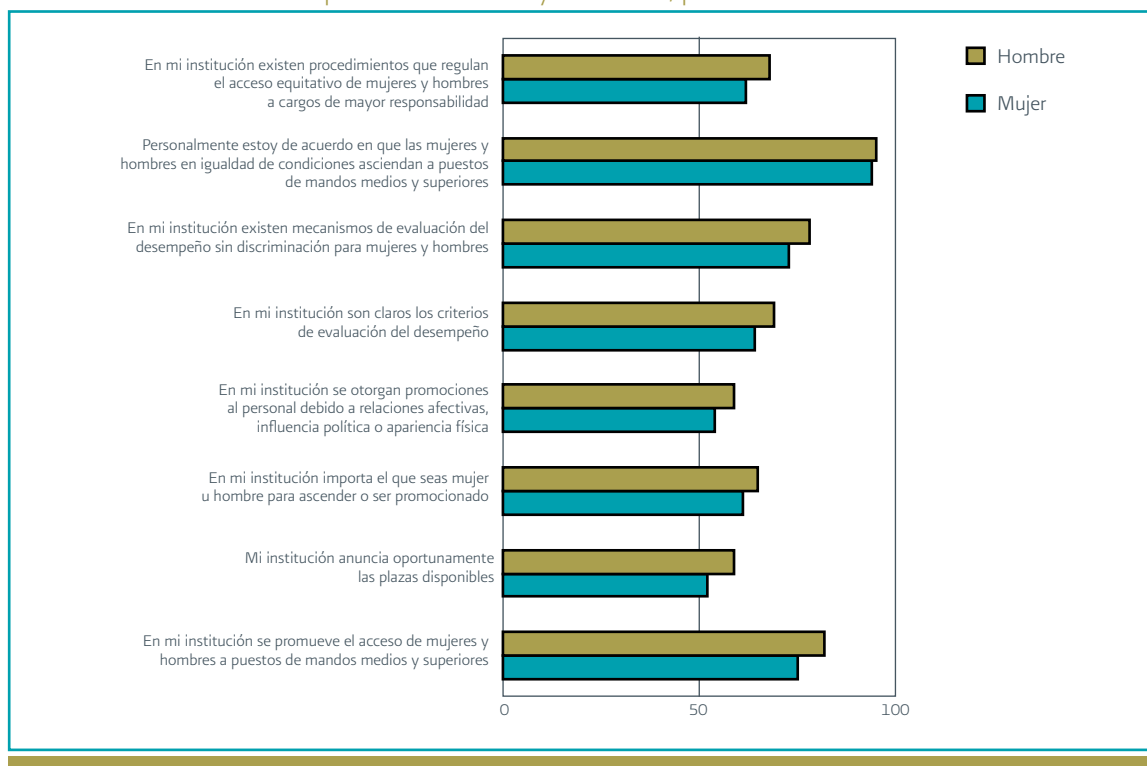
Los indicadores de promoción vertical y horizontal miden los criterios de transparencia para otorgar ascensos al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

Con respecto a las calificaciones correspondientes a criterios de promoción vertical y horizontal, la calificación menor se obtuvo en la pregunta sobre si en la institución se anuncian oportunamente las plazas disponibles, las mujeres otorgaron una calificación de 52 y los hombres de 59.

Otras calificaciones importantes son las referentes a la pregunta “¿en mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física?”, las mujeres otorgaron una calificación de 54 y los hombres de 59.

Para la pregunta “¿en mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado?”, se obtuvieron calificaciones de 61 por parte de las mujeres y 65 de los hombres.

Gráfica 12. Calificación a la promoción vertical y horizontal, por sexo.



Estas calificaciones denotan que las funcionarias, funcionarios y personal operativo perciben que la promoción vertical y horizontal requiere de una serie de acciones y esfuerzos para contar con procedimientos oportunos y transparentes, así como establecer criterios para otorgar las promociones que tomen como base las habilidades, aptitudes y preparación del personal.

Los indicadores específicos en materia de promoción vertical y horizontal se presentan a continuación.

Los datos muestran que 75% de las personas están de acuerdo en que en su institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores. Las respuestas de hombres y mujeres a esta pregunta fueron muy similares y la única diferencia significativa está en que 10% más de hombres (52.3%) dijo estar muy de acuerdo en que se promueve el acceso de mujeres y hombres. A nivel de instituciones, aunque los porcentajes en cada una de las posibles respuestas son similares, destacan la SEDENA y el IMSS con los mayores porcentajes de respuestas favorables y menores porcentajes de respuestas en el sentido de desacuerdo.

En torno a que si es importante el ser mujer u hombre para ascender o ser promocionado, alrededor de 40% de hombres y mujeres respondieron que están en desacuerdo, y una misma cantidad respondió que está de acuerdo. En cuanto a hombres y mujeres no hay distinciones marcadas en sus respectivos porcentajes en cada una de las posibles respuestas.

Casi la mitad de las mujeres encuestadas considera que en sus instituciones se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia o apariencia física, en tanto que 41% de los hombres piensa de forma similar. No obstante, poco más de 60% de las mujeres y de los hombres opina que en sus instituciones existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.

Es importante señalar que más de 90% de la población encuestada está de acuerdo -ya sea muy de acuerdo (75%), o algo de acuerdo (14%)- en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores; y sólo 4% tiene una opinión contraria en este sentido.

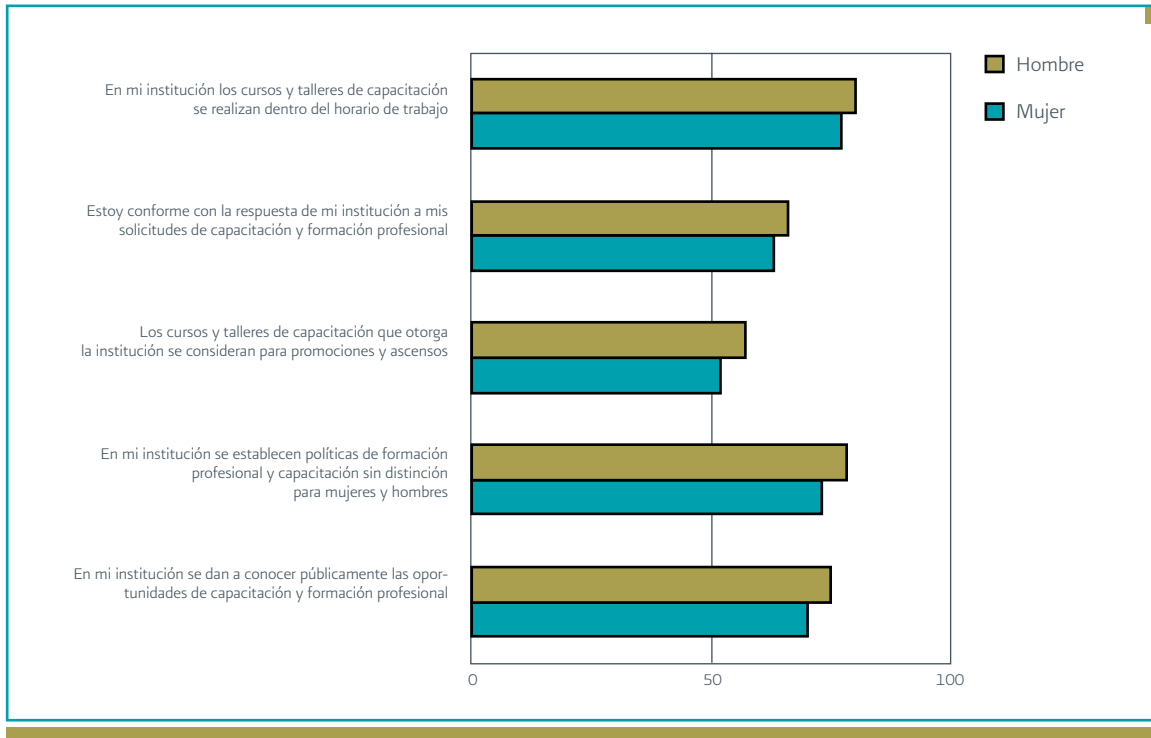
Capacitación y formación profesional

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

El primer hallazgo es el altísimo porcentaje (en promedio 36 del total de la población encuestada) de las y los servidores públicos que no se han capacitado en ningún tema durante el último año.

La Gráfica 13 muestra las calificaciones respecto a la capacitación y formación profesional, entre las cuales sobresale la otorgada a la pregunta “¿Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos?” con puntajes de 52 y 57 por parte de mujeres y hombres, respectivamente. Lo mismo sucede con la calificación de la pregunta “¿Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional?”, que obtuvo 63 y 66 de calificación por parte de mujeres y hombres, respectivamente.

Estos puntajes evidencian que el diseño y desarrollo de programas de capacitación que cubran las necesidades de las y los funcionarios de la APF

Gráfica 13. Calificación a la capacitación y formación profesional, por sexo.

y toman en cuenta la capacitación para las promociones y ascensos, constituyen importantes áreas de oportunidad para el PCI. En este renglón, habrá que cuidar que los programas de capacitación se realicen en horarios flexibles, con acceso igualitario para mujeres y hombres y que aborden tanto el desarrollo de habilidades en todas las áreas y temáticas.

Con respecto a los indicadores específicos, los datos obtenidos fueron los siguientes:

Casi 10% más de hombres, en comparación con las mujeres, afirman que en su institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional (46.6% de los hombres y 36.2% de las mujeres, respectivamente).

La SEDENA obtuvo el mayor porcentaje de las y los encuestados con opiniones de acuerdo y el menor de respuestas en desacuerdo, tanto en la publicidad de las oportunidades de capacitación y formación (84% y 7.7%, respectivamente).

Las mujeres y hombres prácticamente tienen las mismas opiniones respecto a que los cursos de capacitación se realizan dentro del horario de tra-

bajo (la variación es de 3 puntos porcentuales). Así, 70% está de acuerdo en que éstos se realizan dentro de horas laborales y 16% en desacuerdo. El análisis por dependencias destaca que la SSP tiene 47.9% de población que está de acuerdo en que las capacitaciones se realizan en horario laboral y 37% en desacuerdo.

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional

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

La Gráfica 14 muestra las calificaciones otorgadas a las preguntas referentes a la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar e institucional, donde sobresalen como áreas de oportunidad las siguientes preguntas: “¿En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días laborales?”, en donde las mujeres y hombres la calificaron con 63. En tanto a la pregunta “¿En mi institución se considera negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales?”, la calificación es de 63 por parte de las mujeres y de 66 la de los hombres.

En relación con los indicadores específicos, sobresalen los siguientes resultados:

El 73% de los hombres que respondieron a la encuesta considera que en sus instituciones se otorgan permisos considerando las necesidades de mujeres y hombres, y 15% está en desacuerdo con esta aseveración. En cuanto a sus contrapartes femeninas, los porcentajes son de 68% y 21.6%, respectivamente.

Por otra parte, 40% de las personas encuestadas consideran que en sus instituciones se agendan reuniones de trabajo fuera de horario laboral, y 37% no coinciden con ello. En promedio, la diferencia en las respuestas entre mujeres y hombres es de 5 puntos porcentuales (42% de los hombres y 35.8% de las mujeres están de acuerdo; y 35% y 40%, en el mismo orden, en desacuerdo).

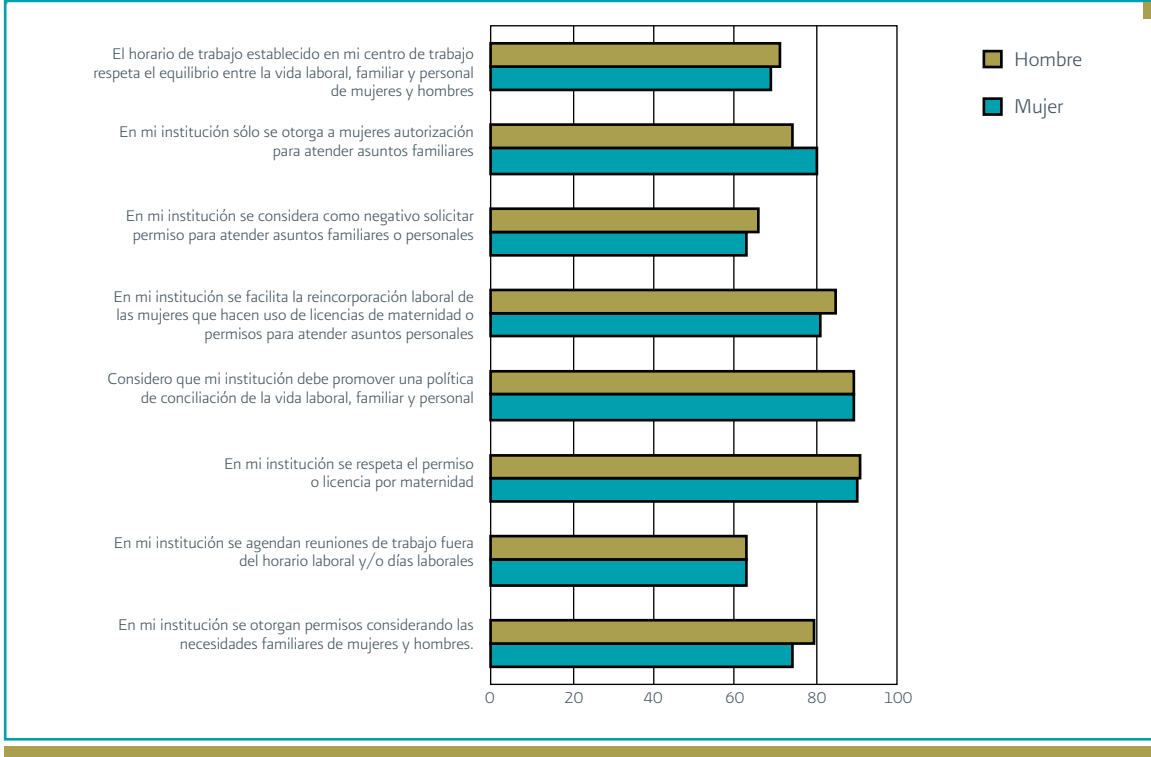
En la pregunta donde prácticamente no hay distinción en las respuestas de hombres y mujeres es sobre si “en sus respectivas instituciones se respeta el permiso de maternidad”. Así, tenemos que 80% de las personas

encuestadas está de acuerdo en que en su lugar de trabajo se otorgan esta clase de permisos y sólo 5% tienen una percepción contraria. En el orden institucional, las tasas de respuestas son similares, aunque en el caso de la SSP el número de personas en desacuerdo (casi un 10%) es el más alejado de la media.

En cuanto a la reincorporación laboral de las mujeres después del permiso de maternidad, 73% de las mujeres encuestadas está de acuerdo en que su institución les facilita su reingreso al trabajo, y 11.5% en desacuerdo. En el caso de los hombres, los porcentajes son de 77 y 6.6, respectivamente.

Al igual que en el reactivo anterior, 80% de las personas encuestadas considera que su institución debe promover políticas de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional y sólo 5% tiene una percepción contraria (en esta pregunta tampoco se observa una clara distinción entre las respuestas de hombres y mujeres).

Gráfica 14. Calificación de la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional, por sexo.



Hostigamiento y acoso sexual

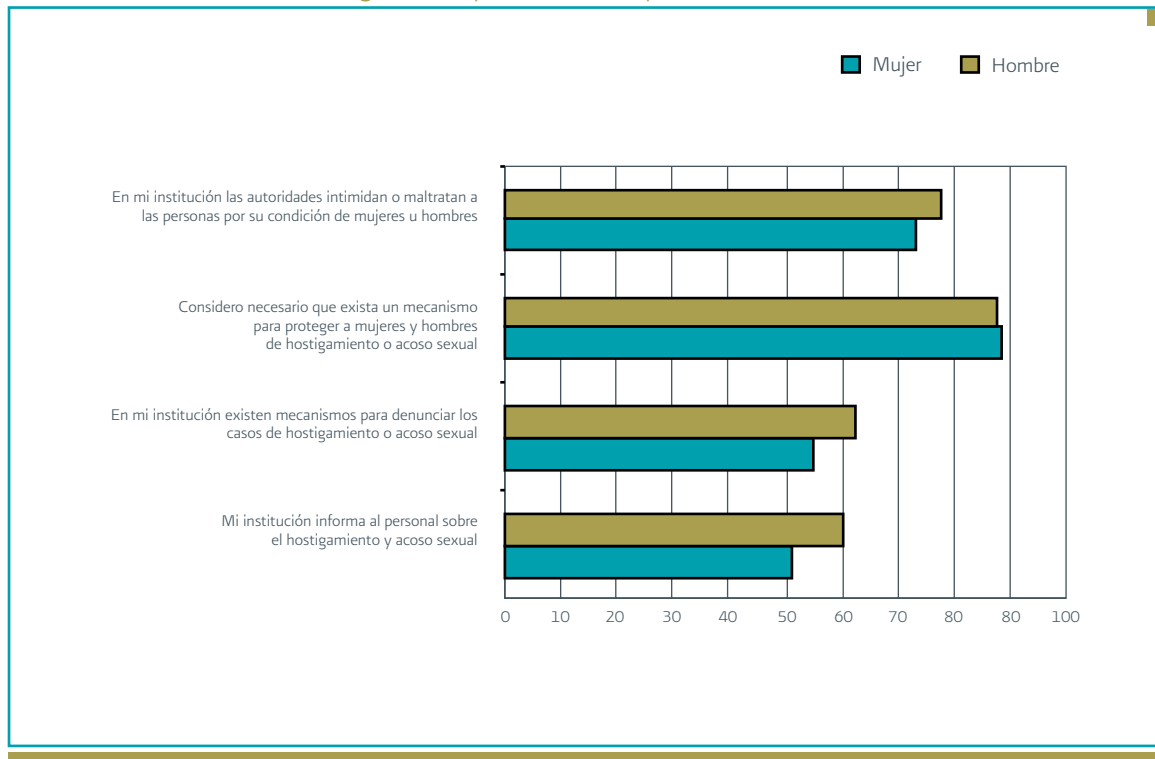
La Gráfica 15 muestra las calificaciones a las preguntas sobre hostigamiento y acoso sexual, que denotan la necesidad de instrumentar acciones para crear mecanismos de denuncia y de difundir información sobre el tema al interior de las instituciones con las calificaciones menores.

Con respecto a los indicadores específicos referentes al hostigamiento y acoso sexual, los resultados fueron los siguientes:

Un dato importante es que se detectaron 25 mil 728 casos de acoso sexual, cifra que por sí misma amerita una extrema atención.

Un 15% del total de las mujeres encuestadas reportó haber sido víctima de hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo por parte de los hombres, sólo 5.2% contestó en un sentido similar.

Gráfica 15. Calificación al hostigamiento y acoso sexual, por sexo.



De las 25 mil 728 personas que reportaron haber sido víctimas de hostigamiento sexual, sólo 7 mil 796 denunciaron su caso ante las autoridades y mecanismos competentes, de las cuales 3 065 fueron hombres y 4 731 mujeres; y sólo 34% de las personas de que declararon haber denunciado su caso quedaron conformes con la respuesta. No obstante, 50% de los hombres y 32% de la mujeres encuestadas están de acuerdo que en su institución existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento o acoso sexual. No obstante, 40% de las mujeres encuestadas considera que en su institución no existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.

Cerca de 25% de las mujeres y hombres consideran que en su institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres; y 80% de las personas encuestadas consideran necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o de acoso sexual. ■

SECCIÓN V. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN E INDICADORES

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

Intersectorialidad

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

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

- **Gradualidad.** Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, a fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.
- **Flexibilidad.** Supone, por un lado, identificar la experiencia y capacidad instalada institucional y, por otro, la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos de toda la APF.
- **Coordinación de esfuerzos.** Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

Actores y funciones

El Instituto Nacional de las Mujeres tendrá como funciones:

1. Definir, en conjunto con la SFP, la política y la programación para mejorar la cultura institucional de las dependencias y entidades de la APF al año 2012, de acuerdo con lo establecido en el PND 2007-2012 y el PROIGUALDAD 2008-2012.
2. Aprobar, dar seguimiento y validar anualmente el Programa de Trabajo en cumplimiento al PCI de cada institución.

La Secretaría de la Función Pública tendrá como función:

1. Definir, en conjunto con el Instituto Nacional de las Mujeres, la política y los objetivos a alcanzar para mejorar la cultura institucional de las dependencias y entidades de la APF al año 2012, según lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Dependencias y entidades de la APF

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

Operación del programa

1. La SFP y el INMUJERES darán a conocer anualmente los lineamientos y acciones vinculadas con el Programa.
2. La o el titular de cada institución designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.
3. La o el responsable constituirá redes de trabajo integradas por personal de las unidades administrativas dedicadas a instrumentar las acciones contenidas en el PCI.
4. La o el responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el PCI, y considerará los requerimientos que en materia de recursos humanos, financieros y materiales se deban incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio. Por ello, se recomienda que este rol lo desempeñe el o la Oficial Mayor o su equivalente en las entidades.
5. La o el titular de la institución informará periódicamente al INMUJERES y a la SFP, los avances y resultados de las acciones comprometidas.

Estructura programática

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

1. Política nacional y deberes institucionales

Objetivo 1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Federal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.

Estrategia 1.1 Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, particularmente en aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.

Líneas de acción

1.1.1 Implantar mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, acciones afirmativas o positivas, etc., para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la institución.

- 1.1.2 Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código conducta institucional, favoreciendo la igualdad, justicia y no discriminación.
- 1.1.3 Dar a conocer la normatividad en materia de género para sensibilizar a las instituciones e impulsar medidas que coadyuven a lograr la igualdad de género y de trato.

Estrategia 1.2 Implantar el Programa de Cultura Institucional en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Líneas de acción

- 1.2.1 Diseñar, instrumentar, coordinar y dar seguimiento al Plan de Acción, que propicie cambios en la cultura institucional de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- 1.2.2 Establecer estrategias tendientes a transversalizar la igualdad de género en las distintas áreas de la institución, con el propósito de modificar la cultura institucional al interior de las dependencias y entidades paulatinamente.

Estrategia 1.3 Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implantación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la cultura institucional.

Líneas de acción

- 1.3.1 Medir el grado de avance de las acciones para conocer el logro de objetivos y desempeño de cada dependencia o entidad.
- 1.3.2 Contar con indicadores y mecanismos de verificación que permitan conocer el valor de las acciones realizadas para incidir en la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional.

2. Clima laboral

Objetivo 2. Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Federal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.

Estrategia 2.1 Establecer un clima laboral basado en un sistema de valores organizacionales que promuevan el reconocimiento, motivación y calidad laboral, y fomenten la igualdad de trato y de oportunidades.

Líneas de acción

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

2.1.2 Establecer acciones de reconocimiento que incorporen la igualdad de trato y de oportunidades en el desarrollo de las actividades, impulsen el trabajo en equipo e incrementen la participación y responsabilidad.

Estrategia 2.2 Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.

Líneas de acción

2.2.1 Instrumentar políticas de liderazgo que promuevan la igualdad de género y estilos gerenciales incluyentes y participativos, para crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a las oportunidades.

2.2.2 Establecer acciones para lograr un clima laboral en donde se acote el ejercicio indiscriminado del poder previniendo su abuso y, en especial, el abuso de poder por razón de género, etnia o clase.

Estrategia 2.3 Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.

Líneas de acción

2.3.1 Formalizar acciones para eliminar el uso de cualquier tipo de publicidad impresa o electrónica en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes que estereotipen los roles de género.

2.3.2 Incorporar en el desarrollo de actividades, mejoras encaminadas a enriquecer el ambiente de

trabajo a través de la promoción de los principios de igualdad, confianza y respeto fomentando un ambiente incluyente.

3. Comunicación incluyente

Objetivo 3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Federal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.

Estrategia 3.1 Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género en la comunicación organizacional y la comunicación social.

Líneas de acción

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

3.1.2 Impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre la perspectiva de género y el lenguaje no sexista.

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

Estrategia 3.2 Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminación.

Líneas de acción

3.2.1 Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación al interior de cada dependencia y/o entidad.

Estrategia 3.3 Lograr una comunicación que promueva la igualdad de género y la no discriminación mediante el uso de un lenguaje no sexista y de imágenes y símbolos que fomenten la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior como al exterior de las dependencias.

Líneas de acción

3.3.1 Elaborar un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en

la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.

3.3.2 Difundir y aplicar el manual de identidad institucional.

4. Selección de personal

Objetivo 4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.

Estrategia 4.1 Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

Líneas de acción

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

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

Estrategia 4.2 Lograr una selección de personal con base en habilidades y aptitudes, que se realice a través de la generación de lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias.

Líneas de acción

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

Estrategia 4.3 Lograr una selección de personal equitativa a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.

Líneas de acción

4.3.1 Establecer como criterio de selección de personal la actuación en la gestión no discriminatoria.

4.3.2 Lograr que aquellas servidoras y servidores públicos que tengan trato directo con la ciudadanía tengan un estilo de gestión no discriminatorio.

Estrategia 4.4 Lograr una selección de personal equitativa a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.

Líneas de acción

4.4.1 Definir descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación por motivos de género o que tomen en cuenta los diferentes roles y actividades de una persona para poder llevar a cabo sus funciones laborales.

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

Estrategia 4.5 Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo que beneficien a las y los funcionarios de la Administración Pública Federal, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades.

Líneas de acción

4.5.1 Hacer uso de horarios que permitan a las y los servidores públicos la corresponsabilidad entre sus actividades laborales con su vida personal y familiar.

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

Estrategia 4.6 Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad de género.

Líneas de acción

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

- 4.6.2 Realizar campañas impresas y electrónicas que fomenten la paridad al interior de las dependencias y que eliminen cualquier criterio de discriminación asociado a un puesto en particular.

5. Salarios y prestaciones

Objetivo 5. Contar con una Administración Pública Federal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.

Estrategia 5.1 Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad.

Líneas de acción

5.1.1 Analizar la estructura salarial de la institución y realizar una reestructura que permita contar con niveles salariales acordes a su estructura y funciones.

5.1.2 Incorporar la perspectiva de género en lineamientos internos relacionados con prestaciones.

Estrategia 5.2 Establecer salarios y prestaciones equitativos a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

Líneas de acción

5.2.1 Establecer un sistema de salarios y prestaciones basado en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados de los servidores y servidoras públicas en su área, y no en estereotipos basados en el género, etnia, clase, discapacidad u otros.

5.2.2 Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad.

Estrategia 5.3 Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean reforzados por medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.

Líneas de acción

5.3.1 Promover el uso de estrategias gerenciales eficientes conciliadoras, no discriminatorias y que asignen salarios y prestaciones al personal considerando criterios de productividad, orientación a resultados, apego a la descripción y perfil de puestos y méritos del personal.

Estrategia 5.4 Asignar salarios y prestaciones acordes a descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación alguna.

Líneas de acción

5.4.1 Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes y equitativos, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.

5.4.2 Asignar salarios y prestaciones con base en descripciones y perfiles de puestos que consideren criterios objetivos, transparentes y equitativos.

Estrategia 5.5 Establecer salarios y prestaciones equitativos que sean coherentes con el uso no discriminatorio de arreglos prácticos, espacio y tiempo.

Líneas de acción

5.5.1 Determinar salarios y prestaciones acordes a las necesidades de los y las servidoras públicas y que incluyan facilidades para que todas las personas puedan corresponsabilizar su vida laboral con otras responsabilidades, tales como permisos de maternidad y paternidad, servicios de guardería u otros.

Estrategia 5.6 Eliminar criterios subjetivos en el otorgamiento de salarios y prestaciones.

Líneas de acción

5.6.1 Crear un sistema de asignación de salarios y prestaciones no discriminatorio dentro de un mismo nivel.

5.6.2 Eliminar la discrecionalidad en la asignación de salarios y prestaciones en un mismo nivel jerárquico o hacia los niveles superiores.

Estrategia 5.7 Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la Administración Pública Federal.

Líneas de acción

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

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

Estrategia 5.8 Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.

Líneas de acción

5.8.1 Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorga la institución a mujeres y hombres.

5.8.2 Promover el uso de guarderías infantiles para padres trabajadores y el otorgamiento de permisos de paternidad.

6. Promoción vertical y horizontal

Objetivo 6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Federal.

Estrategia 6.1 Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa a través del establecimiento de un sistema de valores organizacionales equitativos y no discriminatorios.

Líneas de acción

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

Estrategia 6.2 Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal equitativa dentro de la Administración Pública Federal.

Líneas de acción

6.2.1 Fomentar estructuras organizacionales flexibles y competitivas que permitan una movilidad equitativa sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros.

Estrategia 6.3 Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.

Líneas de acción

6.3.1 Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Federal el uso de estilos gerenciales que permitan la plena participación de todo el equipo de trabajo y que fomenten la movilidad horizontal y vertical dentro de la Administración Pública Federal.

Estrategia 6.4 Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.

Líneas de acción

6.4.1 Supervisar que la redacción de las descripciones de los puestos no contenga ningún supuesto de discriminación por género, y que fomente la movilidad tanto horizontal como vertical dentro de la Administración Pública Federal, para que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas “suaves” y a los hombres dentro de las áreas “duras”.

Estrategia 6.5 Promover la movilidad vertical y horizontal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo, que permitan la conciliación de actividades y el trabajo equitativo.

Líneas de acción

6.5.1 Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que todas las personas dentro de la Administración Pública Federal

cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.

Estrategia 6.6 Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.

Líneas de acción

6.6.1 Fomentar una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal directivo, y que permita el apoyo para que todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.

Estrategia 6.7 Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad y la no discriminación.

Líneas de acción

6.7.1 Eliminar cualquier tipo de imágenes y símbolos que impliquen un encasillamiento de las mujeres en ciertas áreas laborales y que obstaculicen la movilidad horizontal y vertical equitativa.

Estrategia 6.8 Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.

Líneas de acción

6.8.1 Analizar periódicamente, desde la perspectiva de género, las políticas, normas y procedimientos usados por las instituciones para la revisión y evaluación de ascensos, para identificar y reducir las valoraciones subjetivas e informales que pudieran existir.

6.8.2 Adecuar los documentos, políticas, prácticas y reglamentos que se aplican en las evaluaciones para los ascensos en todos los niveles, con base en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

7. Capacitación y formación profesional

Objetivo 7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.

Estrategia 7.1 Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.

Líneas de acción

7.1.1 Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional con perspectiva de género, en función de los requerimientos institucionales.

7.1.2 Garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y de acceso equitativo a todo tipo de oportunidades.

Estrategia 7.2 Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.

Líneas de acción

7.2.1 Capacitar al personal que integra niveles directivos para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas que elimine la discriminación por género.

7.2.2 Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.

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

Objetivo 8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Federal.

Estrategia 8.1 Desarrollar, promover y adoptar normas y políticas que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, a través de un compromiso institucional que favorezca el cumplimiento de los deberes laborales, familiares y personales.

Líneas de acción

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

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

Estrategia 8.2 Lograr la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal a través de estructuras organizacionales que aseguren la equidad y flexibilidad para realizar las actividades derivadas de las responsabilidades familiares, tanto para mujeres como para hombres.

Líneas de acción

8.2.1 Implementar acciones afirmativas que favorezcan la participación de padres varones en el cuidado de las hijas e hijos mediante permisos y prestaciones, e instituir la licencia por paternidad, además de realizar campañas de difusión relativas al tema.

8.2.2 Flexibilizar los horarios buscando armonizar los laborales con los escolares; brindar facilidades, servicios, prestaciones y acciones afirmativas que permitan a sus servidoras y servidores públicas compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

Estrategia 8.3 Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.

Líneas de acción

- 8.3.1 Asegurar que servidoras y servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional a favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos, prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales.
- 8.3.2 Favorecer, mediante el estilo gerencial, el apoyo necesario para que los y las servidoras puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar las familiares y personales.
- 8.3.3 Establecer un mecanismo institucional que dé seguimiento a la observancia de las normas, políticas y acciones a favor de la corresponsabilidad familiar.

Estrategia 8.4 Garantizar que las descripciones de puestos sean equitativas y sin sesgos de género, así como fomentar el acceso en condiciones de igualdad a las actividades de capacitación y formación.

Líneas de acción

- 8.4.1 Desarrollar descripciones de puestos que den cabida a la corresponsabilidad entre el trabajo y la vida personal, y que no limiten el potencial de las personas para poder llevar a cabo sus responsabilidades familiares o personales.
- 8.4.2 Implementar las acciones conducentes para que los cursos de capacitación y formación profesional se impartan dentro del horario laboral.

9. Hostigamiento y acoso sexual

Objetivo 9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Federal.

Estrategia 9.1 Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la Administración Pública Federal.

Líneas de acción

- 9.1.1 Establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, que incluya tiempos de respuesta a quejas y denuncias.
- 9.1.2 Generar un programa de denuncia que garantice la confidencialidad de los casos.
- 9.1.3 Crear una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y el acoso sexual.

Estrategia 9.2 Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables y equitativas que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la Administración Pública Federal.

Líneas de acción

- 9.2.1 Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- 9.2.2 Crear el marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.

Estrategia 9.3 Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual.

Líneas de acción

- 9.3.1 Crear una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual, que brinde asesoría, apoyo legal y psicológico.
- 9.3.2 Difundir a través de campañas en los medios de comunicación, la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual.
- 9.3.3 Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas y estratégicas la definición y los procedimientos para la denuncia del hostigamiento y acoso sexual.

INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
<p>Objetivo 1</p> <p>Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la APF hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.</p>	<p>Porcentaje de dependencias y entidades de la APF que han adoptado el Programa de Cultura Institucional</p>	$\frac{DEPCI}{TDE} \times 100$ <p>DEPCI: Número de dependencias y entidades de la APF que han implantado el programa de Cultura Institucional</p> <p>TDE: Total de dependencias y entidades de la APF</p>	50%	<p>Informes y reportes de cumplimiento del Programa de Cultura Institucional</p>
<p>Objetivo 2</p> <p>Lograr un clima laboral que permita a la APF tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.</p>	<p>Personal que percibe que el clima laboral promueve la igualdad entre mujeres y hombres</p>	$\frac{PCLI}{TP} \times 100$ <p>PCLI: Personal que opina que el clima laboral promueve la igualdad entre mujeres y hombres.</p> <p>TP: Total de personal</p>	70%	<p>Encuestas o diagnósticos de clima laboral</p>
<p>Objetivo 3</p> <p>Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APF, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.</p>	<p>Porcentaje de dependencias y entidades de la APF con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad de oportunidades</p>	$\frac{ICPEG}{TI} \times 100$ <p>ICPEG: Número de dependencias y entidades de la APF con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres</p> <p>TI: Total de dependencias y entidades de la APF</p>	80%	<p>Registro de campañas de comunicación</p>

INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
Objetivo 4 Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.	Porcentaje de mujeres en la plantilla de personal en cargos directivos	$\left(\frac{M}{CD} \times 100\right) \geq 20\%$ M: Mujeres en cargos directivos CD: Total de cargos directivos de la organización	20%	Plantilla de personal
	Porcentaje de contratación o ingreso de mujeres a la plantilla de personal, mayor o igual al porcentaje de participación de mujeres en las convocatorias, en el último año*	$\frac{MC}{V} \times 100 \geq \frac{MV}{PV} \times 100$ MC: Mujeres contratadas o que ingresaron a la plantilla de personal V: Vacantes ocupadas MV: Mujeres que participaron en las convocatorias PV: Personas que participaron en las convocatorias	40% de vacantes ocupadas por mujeres	Registros sobre convocatorias y contrataciones
Objetivo 5 Contar con una APF donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.	Diferencia de los promedios salariales de mujeres y de hombres en trabajos de igual valor, igual o tendiente a cero*	$\left(\frac{SMn}{Mn} - \frac{SHn}{Hn}\right) = 0$ SMn: Sumatoria de los salarios de las mujeres en el cargo n SHn: Sumatoria de los salarios de los hombres en el cargo n Mn: Mujeres en el cargo n Hn: Hombres en el cargo n	Tendiente o igual a cero	Tabulador de sueldos
	Diferencia entre los porcentajes de mujeres y de hombres en la plantilla de personal que cuentan con prestaciones (sin contar prestaciones por maternidad) igual o tendiente a cero*	$\left(\frac{MP}{M} \times 100\right) - \left(\frac{HP}{H} \times 100\right) = 0$ MP: Mujeres que cuentan con prestaciones M: Mujeres en la plantilla de personal HP: Hombres que cuentan con prestaciones H: Hombres en la plantilla de personal	100% de mujeres en plantilla de personal con prestaciones	Plantillas de personal y prestaciones

INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
Objetivo 6 Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APF.	Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica (vertical) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo) igual o tendiente a cero*	$\left(\frac{TJM}{CJM} - \frac{TJH}{CJH}\right) = 0$ TJM: Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de mujeres CJM: Mujeres que cambiaron de posición jerárquica TJH: Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de los hombres CJH: Hombres que cambiaron de posición jerárquica	≤ 10	Registros de recursos humanos
	Diferencia entre los promedios de movilidad funcional (horizontal) de mujeres y de hombres (expresados en tiempo) igual o tendiente a cero*	$\left(\frac{TFM}{CFM} - \frac{TFH}{CFH}\right) = 0$ TFM: Sumatoria de los meses para la movilidad funcional de mujeres CFM: Mujeres que cambiaron de posición funcional TFH: Sumatoria de los meses para la movilidad funcional de hombres CFH: Hombres que cambiaron de posición funcional	≤ 10	Registros de recursos humanos
Objetivo 7 Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.	Diferencia de los promedios de actividades de formación tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor*	$\left(\frac{FMn}{Mn} - \frac{FHn}{Hn}\right) = 0$ FMn: Sumatoria de las actividades de formación tomadas por mujeres en el cargo n Mn: Mujeres en el cargo n FHn Sumatoria de las actividades de formación tomadas por hombres en el cargo n Hn: Hombres en el cargo n	Tendiente o igual a cero	Registros de recursos humanos
	Programas o actividades de capacitación y sensibilización en género mayor o igual a 3*	$CSG \geq 3$ CSG: Programas o actividades de capacitación y sensibilización en género	3 programas o actividades de impacto por año.	Registros de recursos humanos

INDICADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Medio de Verificación
Objetivo 8 Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APF.	Porcentaje de instituciones comprometidas con la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	$\frac{IC}{TI} \times 100$ IC: Número de dependencias y entidades de la APF que realizan acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional TI: total de dependencias y entidades de la APF	30%	Acuerdos e informes administrativos
	Diferencia entre los porcentajes de mujeres y de hombres que disfrutaron de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización igual o tendiente a cero ^{h18}	$\left(\frac{CRM}{M} \times 100\right) - \left(\frac{CRH}{H} \times 100\right) = 0$ CRM: Mujeres que disfrutaron de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización. M: Mujeres en la plantilla de personal CRH: Hombres que disfrutaron de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la organización H: Hombres en la plantilla de personal	Participación de mujeres y hombres 75%	Listas de asistencia y registros administrativos
Objetivo 9 Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APF.	Instancias para atender quejas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación	$\frac{IHS}{TIHS} \times 100$ IHS: Dependencias y entidades de la APF que cuenten con mecanismos para atender quejas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación TIHS: Total de dependencias y entidades de la APF	10%	Acuerdo de creación del mecanismo
	Mecanismos de denuncia seguros y confiables, de casos de violencia laboral ^{h19}	$\frac{CR}{CD} \times 100 \geq 90\%$ CR: Número de casos de violencia laboral resueltos CD: Número de casos de violencia laboral denunciados	90%	Registro de casos

* *ibid.*



© Rosa María Burillo

ANEXO 1. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Siglas y acrónimos en orden alfabético

APF	Administración Pública Federal
CEG	Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género
CJEF	Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
LGAMVLV	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
LGIMH	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
OIC	Órgano Interno de Control
PCI	Programa de Cultura Institucional
PGR	Procuraduría General de la República
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PMG	Programa Especial de Mejora de la Gestión
Presidencia	Presidencia de la República
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012

PNRCTCC	Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDENA	Secretaría de la Defensa Nacional
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEMAR	Secretaría de Marina
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SENER	Secretaría de Energía
SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SS	Secretaría de Salud
SSP	Secretaría de Seguridad Pública
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social

ANEXO 2. GLOSARIO

- Equidad de género.** Concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, incluyendo aquellos socialmente valorados, oportunidades y recompensas, con la finalidad de lograr la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar (Artículo 5 de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres).
- Enlace institucional.** Servidora o servidor público de la dependencia y/o entidad que representa a una unidad responsable.
- Herramientas de género.** Elementos teórico-metodológicos que proporcionan conocimientos y habilidades para incorporar la perspectiva de género en planes y programas de trabajo en una institución.
- Institucionalización de la perspectiva de género.** Proceso donde las prácticas sociales asociadas al género se hacen suficientemente regulares y continuas, son sancionadas y mantenidas por normas y tienen una importancia significativa en las estructuras de las instituciones y en la definición de sus objetivos y metodologías.

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

Transversalidad.

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

Unidad de género.

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

Unidad responsable.

Área administrativa facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en los programas de una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal.

ANEXO 3. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PCI AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES DE LA APF

Si bien el proceso de cambio en la cultura institucional consta de las etapas de descongelamiento, transición y recongelamiento, en las instituciones de la APF se deben determinar los objetivos y las tareas a llevarse a cabo en cada fase con base en los siguientes lineamientos:

Desarrollar la visión. Cada institución deberá tener una imagen clara de cómo está organizada en sus estructuras y procesos y cómo prestará sus servicios a la ciudadanía.

Generar la necesidad de cambiar. Como primer paso, se sugiere la difusión del diagnóstico obtenido a través del cuestionario al interior de la institución y los costos que tiene la inequidad para la misma, para la ciudadanía y para el país, así como los beneficios que conlleva la aplicación de un programa como el PCI tanto para mujeres como para hombres.

Hacer perder fuerza a las viejas actitudes, valores y comportamientos.

Implantar un programa estratégico de capacitación y sensibilización con el tema de género.

La etapa de transición es la más complicada, pues en ella aún coexisten el viejo y el nuevo modelo. De aquí la necesidad de coordinar la operación simultánea para progresar en el avance del cambio, así como:

- Seleccionar el equipo que va a diseñar e implantar las acciones de cambio y determinar quién va a tomar las decisiones.
- Desarrollar las capacidades organizacionales, de equipo y personales.

- Reforzar la capacitación para desarrollar nuevas actitudes, valores y comportamientos.
- Introducir incentivos como premios para las personas que encarnan y promueven los valores del PCI.

En la etapa de recongelamiento que tiene como objetivo mantener e institucionalizar el cambio, la institución requiere:

- Estabilizar el cambio mediante medidas normativas, culturales y de estructura organizativa y culminar con legislación y ejecución.
- Vencer y convencer las resistencias haciendo un análisis de promotores y oponentes para el recongelamiento.
- Asignar recursos para interiorizar los cambios en toda la estructura formal hasta que la institución los reconozca como un hecho cotidiano.

Se ha demostrado que entre las condiciones para gestionar cambios exitosos, además de marcar con claridad el inicio y fin de cada etapa, están la generación de un entorno propicio para establecer la agenda, tener capacidad negociadora, mostrar resultados a corto plazo, realizar monitoreos y evaluaciones sistemáticas del esfuerzo de cambio, así como tener flexibilidad y capacidad para ajustarse a las eventualidades.

Las siguientes preguntas abordan aspectos clave que deben tomarse en cuenta dentro de las instituciones de la APF para implantar el cambio a través del PCI:

1. Describir el estado futuro. ¿Cómo se verá la institución (área o unidad administrativa) cuando se implante el cambio?
2. Describir el estado presente. ¿Qué está pasando en la institución? ¿Cuál es actualmente el problema o pérdida de oportunidad?
3. ¿Quién decidió que este cambio tiene que darse? ¿Cuál es su nivel de influencia en la institución?
4. ¿Cuál es la posición de los agentes clave en este esfuerzo de cambio? ¿Qué rol van a jugar?
5. ¿Qué pasos (acciones) se necesitan dar para implantar el cambio? ¿Cuáles son las fechas para implantar cada paso?
6. ¿Qué factores ayudan al cambio? (fuerzas a favor)
7. ¿Qué factores entorpecen el cambio? (fuerzas en contra)
8. ¿A qué personas, áreas o unidades administrativas impactará el cambio?
9. ¿Cómo se le va a informar al personal del cambio?, ¿quién va a ser el responsable?
10. ¿Cómo se va a involucrar al personal con el cambio?, ¿a quiénes?
11. ¿Qué decisiones podrán tomar respecto al cambio?, ¿quién va a delegar la autoridad para tomar decisiones?
12. ¿Qué resistencias crees que podrán presentarse?, ¿de quiénes?, ¿cuáles serán tus estrategias para hacerles frente a esas resistencias y/o personas? Hacer un listado de las personas, el tipo de resistencia que pueden mostrar y la estrategia que se aplicará para minimizarla.
13. ¿Qué método se usará para mostrarle a las personas cómo embonan en el cambio?
14. ¿Qué métodos se usarán para que las personas se desenganchen de la “vieja manera”?
15. ¿Cuáles serán las recompensas formales para las personas que adopten el cambio?, ¿cuáles las informales?



© Albino Luna Sánchez

El libro **Programa de Cultura Institucional** se terminó de imprimir en el mes de abril de 2009, en Talleres Gráficos de México, Av. Canal del Norte 80, Col. Felipe Pescador, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06280, México D.F.

Tels. 57 04 74 00, 57 89 90 11 y 57 89 91 10
ventas@tgm.com.mx

El tiraje consta de 3 mil ejemplares