



PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL



CONTENIDO

Capítulo I. Marco normativo

Capítulo II. Importancia de incorporar el principio de igualdad de oportunidades y la perspectiva de género en la gestión pública

Capítulo III. Criterios para diseñar e implantar el cambio en la cultura institucional de la Administración Pública Estatal

Capítulo IV. Resultados de la aplicación del cuestionario de cultura institucional en la Administración Pública Estatal

Capítulo V. Propuesta para la implementación de los objetivos del programa cultura institucional

Capítulo VI. Objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción e indicadores

Matriz de indicadores

Glosario

Referencias de consulta

CAPÍTULO I. MARCO NORMATIVO

Principales compromisos internacionales del Estado Mexicano

El avance en los derechos humanos de las mujeres hacia la igualdad de género, es considerado como fundamental para el progreso humano, desde la propia Declaración de los Derechos Humanos (1948). El papel central que tiene la igualdad de género encuentra una sólida base en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación (CEDAW, 1979) y se confirma con la Cuarta Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre la Mujer en Beijing (1995) y otras importantes conferencias internacionales que más abajo enumeramos. Estas conferencias mundiales organizadas por Naciones Unidas en los años 90 dieron un importante impulso a la comunidad internacional en las estrategias para lograr la igualdad de género.

Recapitulando: en el plano internacional, entonces, estas tendencias se fueron plasmando, a partir de la Segunda Guerra Mundial, en las convenciones y tratados que enlistamos:

Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)

Un precedente importante para la promoción de la igualdad de género es la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), adoptada por la Asamblea General de la ONU en 1979 y que entró en vigor en 1981, tras la ratificación de 20 países, entre ellos México. Su principal objetivo es eliminar la discriminación que enfrentan las mujeres en el goce de sus derechos humanos fundamentales; consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los pactos internacionales, ya sean políticos, culturales o económicos.

Protocolo Facultativo de la CEDAW

En octubre de 1999 la Asamblea General de la ONU aprueba el Protocolo Facultativo de la CEDAW, que firma México en ese mismo año y luego lo ratifica en marzo de 2002; no obstante, pese a que se ha modificado la legislación mexicana para igualar los derechos civiles de mujeres y hombres, aún queda pendiente una amplia agenda en materia legal y normativa para acabar con esa desigualdad de género y avanzar hacia una ciudadanía integral.

Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer

También conocida como Convención de Bélem do Pará, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer fue suscrita en junio de 1994 durante el periodo ordinario de sesiones de la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) y México la ratifica en 1998. En ella se condenan todas las formas de violencia contra la mujer perpetrada tanto por el Estado como en el hogar o en el mercado laboral. En esta Convención los Estados miembros

de la OEA se comprometieron a modificar las leyes y normas necesarias para prevenir, sancionar y erradicar esa violencia; además de diseñar programas y políticas públicas que respaldaran su objetivo.

Declaración y Plataforma de Acción de Beijing

Tanto la Declaración como la Plataforma de Acción de Beijing, firmadas por los gobiernos que participaron en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing en 1995, son esencialmente marcos programáticos para potenciar la función de la mujer, por lo que se han convertido en un referente obligado para su auténtico desarrollo en el siglo XXI.

A partir de Beijing, particularmente en México se han diseñado políticas de equidad de género y se ha tratado de crear bases institucionales que promuevan aunque todavía no se logra establecer plenamente la transversalidad de género en las políticas públicas, ya que aún prevalece de manera mayoritaria el tratamiento sectorial hacia las mujeres.

No obstante, también debe reconocerse que a pesar del avance que en México se ha alcanzado en cuanto a la legislación, las condiciones de exclusión, discriminación y violencia de género, siguen siendo factores críticos de la equidad y la justicia social.

A quince años de Beijing vale la pena preguntar: ¿Por qué aún no se han producido ni en el mundo, ni en México, los grandes cambios que se esperaban en las tendencias sobre la situación de las mujeres?

¿Cuáles son los retos que presentan los procesos de institucionalización y transversalización que el enfoque de género requiere? Una posible respuesta podría ser el argumento que Cecilia López, integrante de la Iniciativa Feminista de Cartagena ofreció durante el Foro Latinoamericano y Caribeño de Mujeres:

“En la mayoría de los países en desarrollo, la agenda de género sigue siendo un apéndice de la política gubernamental, al grado de que ni siquiera la alta contribución de la mujer al trabajo remunerado en condiciones precarias, ni los bajos salarios ni la inestabilidad laboral y la carencia de seguridad social, han logrado convertir el tema de género en prioritario. Las dificultades para avanzar en este campo continúan siendo inmensas y su institucionalidad se caracteriza por su debilidad, su poco peso político y, adicionalmente por su inestabilidad. Los esfuerzos por hacer del género una política transversal, cuando se concretan, no se sostienen, lo que confirma la debilidad política del tema. Es evidente la dificultad de las mujeres para participar en el diseño de las políticas públicas: espacio que se creyó ganado con los resultados de Beijing...”.

Declaración del Milenio

En septiembre del año 2000, 189 jefes de Estado se reunieron en la sede de las Naciones Unidas, para celebrar la Cumbre del Milenio. En ella reconocieron que además de sus responsabilidades con sus respectivas

sociedades, les compete la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial. Afirmaron su decisión de establecer una paz justa y duradera en todo el mundo, de conformidad con los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas y plantearon como tarea fundamental conseguir que la globalización se convierta en una fuerza positiva para todos los habitantes del mundo, ya que si bien ofrece grandes posibilidades, en la actualidad sus beneficios se distribuyen de forma muy desigual al igual que sus costos.

Con base en estos principios, se acordaron ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que incluyen metas e indicadores para lograr el desarrollo y la erradicación de la pobreza hacia 2015.

Objetivo del Milenio No. 1

La igualdad entre los sexos y la potenciación de la mujer son esenciales en todas las áreas de desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha insistido en que es indispensable la total integración de ambos elementos en el proceso de aplicación y supervisión del cumplimiento de los ocho ODM.

Por otro lado también es crucial tener el objetivo concentrado exclusivamente en lograr la igualdad entre los sexos y la potenciación de la mujer.

Objetivo del Milenio No. 3

Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer

Si bien la meta cuantitativa de este objetivo es eliminar las disparidades en la educación primaria y secundaria para el año 2015, hay otras muchas formas en que puede medir la autonomía y plena participación de las mujeres en la sociedad.

El énfasis en la educación como meta del Objetivo 3 se ve justificado por la evidencia de que la inversión en la educación de las niñas reporta grandes beneficios. Sin embargo, la educación por sí sola es insuficiente para eliminar toda la gama de desigualdades entre los géneros o para promover el empoderamiento de las mujeres permitiéndoles participar en la sociedad, debido a que pasa por alto los otros dos dominios de la desigualdad entre los géneros.

La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres seguirán siendo objetivos esquivos si no existe la oportunidad de utilizar la educación para obtener un empleo digno o para participar plenamente en la toma de las decisiones en el ámbito político. La educación de las mujeres tampoco podrá eliminar, por sí sola, la violencia contra ellas mismas.

Para alcanzar el empoderamiento, las mujeres no sólo deben poseer iguales capacidades (tales como educación y salud), acceso a las oportunidades

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

Dentro de cada país, los mandatos se traducen en políticas y reformas legislativas contra la discriminación, que son a su vez impulsadas por los avances de la conciencia democrática de los pueblos y por movimientos sociales que reclaman la igualdad de derechos, oportunidades y tratos. Destaca el desarrollo de un vigoroso movimiento por los derechos de las mujeres que se hace presente en México, en particular desde los años 80 del siglo XX.

El reconocimiento de la discriminación como un problema que se inscribirá dentro de las políticas públicas se enmarca también en tendencias de largo plazo. Diversas transformaciones de la sociedad, la vida familiar, el mundo productivo y las prácticas ciudadanas, han ido poniendo en cuestión desigualdades que antes eran consideradas inevitables y/o naturales.

La creación del Instituto Estatal de las Mujeres evidencia el reconocimiento público de que en el estado de Nuevo León, existe un problema de discriminación hacia las mujeres y que este requiere la intervención de políticas públicas específicas. Sus disposiciones son de orden público y de observancia general en todo el estado en materia de equidad de género e igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres.

Nacional

Los ordenamientos jurídicos nacionales sobre los que se sustenta la obligatoriedad de incorporar el género en las Políticas Públicas de la Administración Pública Estatal son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León
- Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León
- Ley del Instituto Estatal de las Mujeres
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Programa Especial de Equidad de Género
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Marco normativo estatal que sustenta este programa:

Plan Estatal de Desarrollo 2010 -2015.
Ley del Instituto Estatal de las Mujeres.

Equidad de género y apoyo a las iniciativas de las mujeres

El Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015: Fortalece la jerarquía de la institucionalidad de las mujeres en Nuevo León para el establecimiento de una cultura de equidad de género y de apoyo a las iniciativas de las mujeres.

7.3.8. Equidad de Género

1. Promover condiciones de igualdad para el desarrollo de hombres y mujeres. Generar una cultura de igualdad y no discriminación hacia las mujeres:

- Sensibilizar y difundir en la población los temas relativos a derechos humanos, igualdad, equidad y perspectiva de género, entre otros, que propicien un cambio cultural a favor de la equidad de género en la sociedad.
- Promover en la sociedad una cultura de igualdad y equidad a través de la capacitación de grupos de diferentes edades, etapas de vida y roles.

2. Institucionalizar la perspectiva de género en las Administraciones Públicas Estatal y Municipal:

- Abordar con perspectiva de género y un enfoque transversal las políticas públicas y de Cultura Institucional, en los ámbitos estatal y municipal.

3. Impulsar la creación y observancia de un marco jurídico de igualdad de género acorde con los compromisos internacionales:

- Proponer y promover una agenda legislativa con perspectiva de género en los temas laboral, violencia, salud, trata de personas, toma de decisiones, educación y los correspondientes a materia civil, penal y administrativa, entre otros.
- Establecer sinergias con académicos y colegios de profesionales, para revisar en forma integral los ordenamientos legales estatales y municipales, para promover conjuntamente iniciativas de reforma, con perspectiva de género.
- Consolidar el programa reglamentario del Sistema Estatal de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres.

El Instituto Estatal de las Mujeres, de conformidad con el artículo 7º de su Ley Estatal de las Mujeres, promueve y fomenta en sus artículos:

Artículo 7. El Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

III. Estimular la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas y en la elaboración de programas sectoriales o, en su caso, institucionales específicos, así como en las acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

IV. Asegurar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, así como el fortalecimiento de los mecanismos administrativos para el mismo fin.

V. Formular el Programa Estatal para la Equidad en congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, así como evaluar periódica y sistemáticamente la ejecución del mismo.

Artículo 27. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, en el ejercicio de sus atribuciones y funciones incorporarán el enfoque de equidad en sus políticas, programas y acciones institucionales. El Instituto se coordinará con los Poderes Legislativo y Judicial para procurar que en el ámbito de su competencia sea igualmente incorporado.

Además, el Instituto Estatal de las Mujeres debe según el artículo 27 de su Ley-, proponer, establecer y dar seguimiento y evaluación, en el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015, al Programa Especial para la Equidad de Género, el cual es un programa especial cuyo objetivo es desarrollar una cultura de igualdad y equidad, libre de violencia y discriminación, que promueva el ejercicio pleno de los derechos de los y las ciudadanas de Nuevo León; de acuerdo al mismo artículo, también promover, concertar, establecer convenios y acuerdos en los tres niveles de Gobierno, así como en el sector privado, las políticas, acciones y programas establecidas en su programa estatal. Asimismo, del dicho artículo otorga al Instituto Estatal de las Mujeres la posibilidad de promover entre los Poderes del Estado y la sociedad, acciones encaminadas al mejoramiento de la condición social de la población de mujeres así como a la erradicación de todas las formas de discriminación contra ellas en los diversos ámbitos del desarrollo de las mujeres.

El reto es visibilizar la discriminación y la injusticia contra las mujeres, que impiden el desarrollo armónico de las Instituciones, para propiciar cambios permanentes que garanticen la equidad como un mecanismo de eficiencia y productividad.

CAPÍTULO II. IMPORTANCIA DE INCORPORAR EL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El principio de igualdad de oportunidades se constituye como uno de los pilares básicos de los Estados democráticos modernos, su planteamiento y alcance incluye los campos de la filosofía, economía, política y derecho. De esta forma, se configura como un ideal de toda organización social que, desafortunadamente, aún continúa interpretándose de manera dispar.

Entre los significados de igualdad tenemos que es un valor, un principio y un derecho. No obstante, persiste la creencia de conceptuarla, erróneamente, como la simple ausencia de diferencias.

En este sentido, “el principio de igualdad tiene diversas manifestaciones: igualdad de razas, igualdad entre mujeres y hombres (...) y todas ellas tienen en común que integran en su significado la prohibición de la discriminación por raza, sexo, nacionalidad, origen étnico o procedencia, edad, discapacidad, orientación sexual, o cualquier otra condición personal o social, igualdad ante la ley”⁽¹⁾, el principio elevado a rango de garantía individual en el artículo 4º Constitucional, así como el 6º de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, que refiere que la igualdad entre los sexos implica la eliminación de toda forma de discriminación en cualquiera de los ámbitos de la vida, que se genere por pertenecer a cualquier sexo.

La igualdad comprende los siguientes principios:

- a) El principio de igualdad le da legitimidad al fundamento ético de la equivalencia humana de todas las personas. Lo humano no admite calificaciones valorativas jerárquicas entre las personas. No hay personas más o menos humanas que otras, o mejores o peores.
- b) El principio de igualdad es complementario al de no discriminación.
- c) El principio de igualdad admite la existencia de diferencias entre las personas, conforme a las características que las sociedades valoran jerárquicamente como significativas o no.
- d) La Igualdad de derechos es la base principal del principio de igualdad y es un punto de partida para su aplicabilidad, pero no basta; la igualdad debe concretarse en los hechos, para ser igualdad real, no sólo nominal.
- e) La equidad es un principio complementario del principio de igualdad y tiene un carácter instrumental respecto a ella, pues contribuye a su

(1) McDonald, M., et al., género y cambio organizacional. Tejiendo puentes entre las políticas y la práctica, KIT. Press.2000.

logro. La equidad permite disminuir o eliminar las desventajas derivadas de las desigualdades creadas socialmente a partir de diferencias que la sociedad llega a valorar jerárquicamente.

La igualdad es un principio con un componente político muy claro. Por esto, conforme los sectores y grupos sociales que han estado en desventaja frente a otros por razones construidas socialmente, plantean exigencias y demandas de igualdad, dando origen a nuevos conceptos y significados que profundicen en ellos, comenzando así un proceso inacabado.

En este orden de ideas, “la igualdad no significa la eliminación de las diferencias, sino la ausencia de discriminación por la existencia de esas diferencias”.

En este sentido, ¿por qué conviene incorporar la perspectiva de género en la gestión pública?

- Porque se trata de una herramienta básica para cumplir con los objetivos políticos de la igualdad y la efectiva distribución de los servicios públicos, atendiendo a las necesidades de mujeres y hombres.
- Porque sitúa a las personas y a sus necesidades e intereses específicos en el centro del proceso político y de toma de decisiones.
- Porque utiliza plenamente los recursos humanos, implicando tanto a mujeres como a hombres en la batalla por la igualdad.
- Porque contribuye a superar el déficit democrático existente, promoviendo una participación más amplia de las mujeres en todos los ámbitos y niveles.
- Porque hace visibles e importantes los temas de igualdad en la sociedad, como consecuencias para todos y todas.
- Porque cuestiona la vigencia de las estructuras sociales que contribuyen a la discriminación o a la segregación de género.
- Porque ayuda a evitar la adopción de políticas y programas que sean discriminatorios o que incrementen las desigualdades existentes.

Para el Instituto Estatal de las Mujeres, la igualdad entre mujeres y hombres es un principio que permite garantizar el desarrollo humano, a la vez que constituye un objetivo fundamental de la misión de llegar a la igualdad sustantiva. Mujeres y hombres desempeñan diferentes roles y responsabilidades en sus propias vidas, dentro de sus familias, en su comunidad o en la sociedad. Participan de manera diferente en la vida

social, cultural, económica y política del Estado.

Para el Instituto comprender estas diferencias es fundamental, ya que hacerlo le permite insertarse de una manera más focalizada en el desarrollo de políticas, programas y proyectos que buscan mejorar las condiciones de las mujeres y hombres en Nuevo León. El Instituto Estatal de las Mujeres, como instancia rectora en materia de género, atribución que le confiere la Ley del Instituto Estatal de las Mujeres basa su trabajo en promover políticas de igualdad de oportunidades de manera transversal en la Administración Pública Estatal.

El enfoque para realizarlo es a través de la transversalidad de género definida ésta, como el proceso de evaluación de las implicaciones para hombres y mujeres de cualquier acción planificada, incluyendo la legislación, políticas o programas, en cualquier área y en todos los niveles del Gobierno Estatal y Municipal.

La filosofía humanista en la Cultura Institucional

México está construyendo espacios desde un enfoque que promueva y apoye la igualdad de género y la equidad, sin discriminaciones de ningún tipo ni de persona alguna, subrayando de este modo, la dimensión humana de la Administración Pública Estatal.

Para la tradición humanista, las normas éticas no son producto de preferencias arbitrarias o de voluntarismos espontáneos, sino que obedecen a una estructura de valores que se va formando desde la niñez y que acompaña a la persona adulta durante su vida. Los valores —y los juicios de valor que cada mujer u hombre expresen— están relacionados con la naturaleza humana, dependen en medida importante de los contenidos transmitidos en la familia y en la escuela, y en ellos influye el sexo, la religión, la cultura o la nacionalidad.⁽¹⁾

Puede afirmarse, desde una postura filosófica humanista, que las personas pueden ejercer sus derechos individuales y actuar libremente con apego a los valores éticos propios y colectivos ampliamente aceptados. Con todo, el valor determinante que se sostiene aquí es la igualdad entre los seres humanos, sin importar su origen étnico, religión, sexo, edad o ideología. De igual importancia es que las reglas o principios que se propongan como normas, deben regular por igual la conducta de todos y todas.

En congruencia con lo anterior, el Programa de Cultura Institucional, propone que las instituciones de la Administración Pública Estatal requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía; con valores humanos que favorezcan la igualdad de géneros y que guíen la conducta de los servidores y las servidoras públicas hacia la equidad, justicia, igualdad, colaboración, servicio, corresponsabilidad, respeto, transparencia, honestidad, solidaridad y una impecable ética en el trabajo. Consideramos relevante considerar, que la igualdad es una

categoría conceptual y para la acción, rica de matices que la hacen un tema para su reflexión, pero también para su operación. En efecto, el Principio de Igualdad:

- a.** Da legitimidad al fundamento ético de la equivalencia humana de todas las personas. Lo humano no puede ser sometido a calificaciones valorativas jerárquicas entre ellas, no las hay mejores o peores, ni más humanas ni menos.
- b.** Es complementario del Principio de no Discriminación.
- c.** Admite la existencia de diferencias entre las personas, de acuerdo a las características que las sociedades valoran significativamente o no.
- d.** Tiene como fundamento la igualdad de derechos y es el punto de partida para aplicarlo. Hay que concretarlo en los hechos, hacerlo real y no solo nominal.
- e.** Tiene como principio complementario el Principio de Equidad en cuanto contribuye a su logro. La equidad permite disminuir o eliminar las desventajas socialmente creadas, originadas fundamentalmente en la división sexual del trabajo.

Por ello, en Nuevo León se requiere construir espacios laborales desde un enfoque que promueva y apoye la igualdad de género y la equidad, sin discriminación de ningún tipo ni de ninguna persona, a fin de visibilizar la concepción humana de la Administración Pública Estatal.

CAPÍTULO III. CRITERIOS PARA DISEÑAR E IMPLANTAR EL CAMBIO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

La incorporación de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las dependencias, permitirá poner de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por ello, el Programa de Cultura Institucional busca contribuir a una sociedad más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la Administración Pública Estatal y transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía. A continuación se enuncian los criterios para incorporar la perspectiva de género durante el proceso de implantación del Programa de Cultura Institucional:

Criterio 1. Existencia de una política en materia de igualdad de género en la Institución

En este criterio, la consideración de la perspectiva de género se materializa en: la Institución posee una política en materia de igualdad que se concreta en una serie de objetivos.

En base en la misión, visión y valores establecidos por la dependencia, se determinará una política y estrategia a seguir. Para ello, es necesario realizar un análisis de las expectativas presentes y futuras de los grupos de interés para tratar de darles respuesta, al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la Institución.

El compromiso con la igualdad de oportunidades conlleva la necesidad de establecer un sistema de recopilación de información desagregada por sexo y a la utilización de indicadores de género que aporten información que permita analizar evidenciando las diferencias reales que se producen entre unos y otras, así como los posibles focos de discriminación que están teniendo lugar dentro de la Institución. Localizar estas desigualdades de trato permitirá focalizar las acciones sobre ellas para erradicarlas, disminuyendo la brecha de género e instaurando el principio de igualdad a través del planteamiento de una serie de objetivos y estrategias a seguir.

Criterio 2. Las personas que trabajan en la Institución

¿Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la Institución el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la Institución en su conjunto? Y ¿cómo planifica estas actividades en apoyo de su política, estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos?

El criterio Personas posee una especial relevancia para la inclusión del respeto por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, ya que la mayor parte de las cuestiones a considerar se materializan en las estrategias de gestión de los recursos humanos que posee la Institución. Por ello, en este criterio es en el que se incluyen una mayor cantidad de cuestiones a evaluar. Estas se distribuyen en los siguientes apartados:

- Medidas para fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la Institución.
- Selección de personal.
- Promoción de personal.
- Formación.
- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal
- Salarios y prestaciones
- Ambiente de trabajo libre de acoso y hostigamiento sexual y laboral.

A continuación se detallan los contenidos a emprender en cada uno de ellos:

Incluir medidas para fomentar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos, direcciones de área, departamentos, categorías profesionales y ocupaciones de la Institución.

En este apartado se debe considerar si la Institución posee o no medidas para fomentar un equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos (mandos superiores, mandos medios, puestos técnicos, administrativos), en las distintas categorías profesionales u actividades en las distintas unidades administrativas. De manera previa al establecimiento de dichas medidas es necesario recoger y analizar las discrepancias que se dan en los diferentes niveles y las causas que las están permitiendo.

Se produce **segregación vertical** cuando el número de mujeres en relación con el de hombres decrece a medida que se asciende en la estructura de la Institución, es decir, cuando se concentran muchas trabajadoras en puestos de la parte baja de la pirámide pero no se encuentran, o solamente en un número muy reducido, en la parte más alta correspondiente a los puestos de decisión. Mientras que la segregación horizontal se refiere a la concentración de mujeres, dentro del mismo nivel profesional, en determinados puestos (por ejemplo, administración, áreas suaves, etc.). La Institución debe analizar qué está causando esta diferencia: un mal proceso de selección, la utilización de estereotipos basados en los roles tradicionales desempeñados por mujeres y hombres a la hora de exigir requisitos para el acceso o la promoción, el empleo de canales de información para las ofertas de empleo equivocados o de acceso limitado, etc.

- La Institución incluye medidas para promover la igualdad de género en los procesos de selección de personal. Para valorar que la Institución se

asegura de evitar posibles discriminaciones en la selección y contratación de mujeres y hombres, se proponen las siguientes acciones:

Número y características de las medidas puestas en marcha por la Institución para asegurar la no discriminación por razón de sexo en el acceso a los distintos puestos y ocupaciones y en la tipología de contratación (indefinida temporal, jornada completa/media, puestos de confianza)

Nuevamente de manera previa al establecimiento de dichas medidas, la Institución debe analizar si se han producido o no discriminaciones. Para ello se debe examinar si ha habido un número similar de contratos de hombres y mujeres en los últimos años en los distintos puestos y ocupaciones, así como un equilibrio por sexos en cuanto a la tipología de contratación (si es proporcional el número de contratos temporales e indefinidos o afecta más a un sexo que al otro o si la contratación a tiempo parcial afecta por igual a mujeres y hombres) y si las categorías profesionales en las que se incluyen a mujeres y hombres se corresponden con la formación y las funciones que desempeñan en su puesto o por el contrario, son inferiores.

Debe analizarse el sistema de categorías ya que puede estar dándose el caso de que no estén bien definidas y ante mismas funciones, formación y capacidades, se establezcan dos categorías distintas en función de que el puesto lo ocupen mayoritariamente hombres o mujeres. El incorrecto análisis y atribución de categorías afecta directamente a la retribución a percibir por servidoras y servidores públicos por un trabajo con idénticas funciones.

En los procesos de selección de personal se utilizan pruebas objetivas, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza, no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares
Las Instituciones deben analizar cómo se desarrollan sus procesos de selección para modificar aquellos aspectos que están dando lugar a accesos desiguales.

Algunos de ellos son los siguientes:

- **Incorrecta redacción de convocatorias:** utilización de lenguaje sexista, falta de especificación de requisitos exigidos, o exigencia de requisitos discriminatorios.

- **Difusión de la convocatoria:** deben utilizarse aquellos canales de difusión que mayor acceso tengan para ambos sexos. Hay que evitar basarse en suposiciones sobre cuáles se consideran los de mayor alcance y utilizar los más adecuados con base en el perfil que se busque.

- **Requisitos:** a la hora de elaborar el perfil buscado, hay que evitar incluir requisitos que no guarden relación con las funciones que se van a desempeñar, es decir, deben constar las habilidades necesarias,

conocimientos o formación específica, pero en ningún caso características personales relacionadas con el sexo. En ocasiones, pueden incluirse características propias de la persona que suele ocupar el puesto más que aquellas relacionadas con el desempeño del mismo. Debe dejarse constancia de toda la información generada en el proceso de selección para poder evaluar periódicamente el funcionamiento de este proceso y la variación de la brecha de género. Los anuncios de vacantes deben incluir estos requisitos, transmitiendo la idea de que tanto mujeres como hombres pueden presentarse y optar a él.

- **Utilización de exámenes objetivos:** los exámenes de conocimiento o habilidad deben corresponder con las habilidades y competencias indicadas en el perfil. Por otro lado, en caso de que se realicen entrevistas, debe elaborarse de antemano un guión que se aplique a todas las personas candidatas y en el que no pueden incluirse cuestiones personales (estado civil, hijos, personas dependientes a cargo, etc.) ni otras preguntas que no guarden relación con el perfil de puesto.

El personal de recursos humanos encargado de los procesos de selección posee formación en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El personal de recursos humanos encargado de realizar la selección debe poseer formación en género que le permita aplicarlo a su actividad, evitando estereotipos sobre mujeres y hombres respecto a sus condiciones físicas, intelectuales o de disponibilidad que lleven a considerar a las mujeres más adecuadas para ciertos puestos (administrativos, de apoyo,...) y a los hombres para otros (técnicos, de responsabilidad,...).

Existencia de medidas para impulsar la igualdad de género en la promoción vertical y horizontal

Las cuestiones a tener en cuenta para el aseguramiento de unos procesos de promoción no discriminatorios son las siguientes:

Número y características de las medidas puestas en marcha para fomentar un equilibrio de mujeres y de hombres que ocupan puestos de alta dirección, así como en los puestos directivos y mandos medios.

De cara al planteamiento de medidas que fomenten el acceso igualitario a los puestos de responsabilidad, se debe tener en cuenta la distribución de mujeres y hombres los distintos niveles jerárquicos, así como el porcentaje de ascensos de mujeres y hombres es proporcional al número de mujeres y hombres en la plantilla de personal y analizar si se produce segregación vertical.

En los procesos de promoción de personal se utilizan exámenes objetivos, se usa un lenguaje neutro o en masculino y femenino en las convocatorias de plaza y no existen requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares. Al igual que ocurre con la selección, este proceso debe ser accesible

a todo el personal, recurriendo a medios de difusión adecuados, definir claramente el perfil excluyendo aspectos relacionados con cuestiones personales, las pruebas deben ser objetivas y adaptadas al perfil. Por otro lado, hay que analizar la situación en la que se encuentran mujeres y hombres. Es recomendable evaluar los últimos procesos de selección, así como sus resultados para localizar desigualdades y sus causas para aplicarles acciones de mejora.

Que el personal encargado de los procesos de promoción posea formación en igualdad.

El personal encargado del proceso debe recibir formación en género para evitar estereotipos sobre las capacidades y habilidades directivas de mujeres y hombres.

La Institución ha hecho una apuesta para reducir el nivel de exigencia de disponibilidad (horario para viajar u otros traslados) en los puestos de mandos medios.

Es recomendable comprobar si las condiciones y el entorno que rodean a los puestos de responsabilidad dificultan la incorporación o la permanencia en los mismos a las personas con cargas familiares. Además de comparar el porcentaje de mujeres respecto al de hombres, es necesario conocer si ese entorno es “masculino”, es decir, si se evitan o no las reuniones fuera del horario laboral, si se evitan o no las reuniones en espacios de ocio fuera del horario laboral, entre otras.

La formación como elemento favorecedor de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres

Las cuestiones a considerar respecto a la formación interna que la Institución ofrece al personal son:

La formación recibida por las servidoras y servidores públicos es equivalente (en cuanto al No. de mujeres y de hombres que han recibido formación, el No. de horas de formación recibidas y el tipo de formación).

La Institución debe contar con planes de formación y/o planes profesionales para su personal que institucionaliza la perspectiva de género. Esta formación debe ser específica para puestos estratégicos y no para distintos sexos. Por ello, hay que analizar los planes de formación vigentes en la Institución, comprobando el acceso y participación de mujeres y hombres en ellos y la distribución según puestos y áreas de trabajo. En este sentido, se puede analizar si mujeres y hombres se benefician por igual de los planes de profesión y participan por igual en las diferentes áreas formativas (especialización técnica, genérica, transversal que realiza acciones en materia de igualdad), teniendo en cuenta la proporción de servidoras y servidores públicos participantes y el número de horas recibidas.

La formación de las y los servidores públicos se realiza durante la jornada laboral o la Institución compensa el tiempo invertido en formación, por la plantilla de personal fuera de su jornada laboral.

A la hora de diseñar las acciones formativas se deben tener en cuenta las necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Una causa frecuente del desigual acceso a la formación de servidoras y servidores públicos es la impartición de los cursos fuera del horario laboral, impidiendo compaginar las obligaciones familiares con las formativas.

Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

En este apartado se deben considerar las siguientes cuestiones:

Además de las medidas contempladas por el Programa de Cultura Institucional para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, la Institución ha puesto en marcha una serie de medidas complementarias para facilitar la conciliación de su personal (flexibilidad en los horarios de trabajo, compensación en tiempo de las horas extraordinarias).

Una Institución comprometida con la igualdad de oportunidades además de difundir entre su personal las medidas de conciliación reconocidas por ley y fomentar su utilización, debe incorporar aquellas que vayan más allá de las contempladas legalmente, introduciendo nuevas soluciones y respuestas adaptadas a las necesidades de las y los servidores públicos.

Tanto las servidoras como los servidores públicos pueden hacer uso de las medidas de conciliación contempladas por la Institución y las demás que marca la Ley.

Es de vital importancia que se lleve a cabo una campaña de difusión y fomento de las medidas de conciliación entre todos los servidores y servidoras públicas, es decir, que no se parta de la concepción de que la conciliación sólo está dirigida a las mujeres, sino que debe ser planificada para dar respuesta a las necesidades de ambos sexos, fomentando así la corresponsabilidad.

Igualdad en el salario

Las cuestiones a valorar para analizar si el sistema salarial presente en la Institución es o no discriminatorio son:

El salario medio bruto mensual (salario base más incentivos) de los servidores y servidoras públicas de la Institución es equivalente al salario medio de las trabajadoras, así como el correspondiente a las distintas categorías profesionales, niveles de responsabilidad, tipo de jornada.

Se debe garantizar que hombres y mujeres que desempeñan trabajos equivalentes reciban salarios de igual valor, así como que exista proporcionalidad de la remuneración entre contratos a tiempo completo

y a tiempo parcial. Los puestos ocupados mayoritariamente por hombres no reúnen un mayor número de ganancia que los ocupados mayoritariamente por mujeres, y no existe una ponderación discriminatoria en los valores que se dan a las ganancias, que favorezcan los puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

El valor que se otorga a los extra como esfuerzo físico, peligrosidad, reiteración postural, presión, estrés, etc., no debe ser superiores en aquellos puestos o profesiones tradicionalmente ocupados por hombres.

Corresponde vigilar además que no se concedan mayor número de beneficios a los puestos ocupados mayoritariamente por trabajadores.

Mujeres y hombres disfrutan por igual los beneficios sociales complementarios.

Los beneficios sociales complementarios (seguro de vida, planes de jubilación, vivienda, estudios, guardería) deben ser iguales para todas las personas pertenecientes a una misma categoría profesional o nivel de responsabilidad con independencia de su sexo. Esto implica, por ejemplo, que complementos añadidos como seguros de vida o salud, planes de jubilación, etc. deben concederse por igual a hombres y las mujeres que ocupen el mismo puesto y categoría.

Ambiente laboral libre de acoso y hostigamiento sexual

En este apartado es conveniente valorar la existencia de un procedimiento de actuación ante situaciones de hostigamiento y acoso sexual. Una vez elaborado, es necesario difundirlo en toda la Institución.

La implantación de un procedimiento de actuación para la prevención, atención y sanción ante situaciones de hostigamiento y acoso sexual es un elemento necesario para tratar de prevenir que se produzcan estas situaciones y para orientar a las personas que pueden ser víctimas del mismo sobre cómo denunciarlo, a quién dirigirse y qué derechos las asisten. Además, deben preverse medidas correctoras o sancionadoras para las personas que ejercen este delito de hostigamiento o acoso.

Criterio 3: Alianzas, Coordinación Intersectorial y Recursos

¿Cómo planifica y gestiona la Institución sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia, así como del eficaz funcionamiento de sus procesos? En este criterio se establecen nuevamente varias cuestiones a tener en cuenta:

Control de las Instituciones en relación al respeto a la igualdad entre mujeres y hombres

Toda Institución establece y mantiene relaciones, colaboraciones o alianzas con otras Instituciones. La incorporación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres implica no sólo que la Institución asuma e incorpore su compromiso con este principio en su misión, visión y

valores; y que lo traslade a la política y estrategia que va a seguir, sino que externamente establezca relaciones o alianzas con otras dependencias que compartan este mismo compromiso y valores. El creciente interés e implicación con el principio de igualdad de género de las Instituciones llevará a una mayor implantación de planes de acción en materia de cultura Institucional, así como a programas de igualdad, que permitan, en un breve período de tiempo, que la integración de la perspectiva de género sea un requisito imprescindible para establecer estas relaciones o colaboraciones institucionales.

La Institución designará a una persona encargada para atender todo lo relativo a la Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como al Programa de Cultura Institucional

Un paso más en el compromiso e integración del principio de no discriminación es materializar dicho compromiso a través de la designación de una persona o mecanismos responsables de gestionar todos los aspectos relacionados con la igualdad. En función del tamaño de la Institución, la persona responsable puede delegar algunas de las labores más técnicas. No obstante, las funciones de asesoría, supervisión y coordinación del proceso de integración deben quedar bajo su responsabilidad directa.

Comunicaciones internas y externas no sexistas

La imagen social que la Institución muestra al público se corresponde con las imágenes y el lenguaje que utiliza tanto interna como externamente.

Las cuestiones a valorar son:

Se cuida que las imágenes que contienen las comunicaciones internas y externas de la Institución (folletos, página web, boletines, circulares) reflejen la diversidad de las personas evitando representaciones estereotipadas de mujeres y hombres.

Cualquier uso sexista debe ser eliminado de las imágenes que la Institución utiliza en su documentación, carteles, noticias, etc. A nivel interno como en anuncios publicitarios en prensa o televisión, carteles, revistas propias, folletos, etc. que sean utilizados para crear una imagen de la Institución en el exterior.

En todos los comunicados escritos internos y externos se apuesta por un lenguaje que visibilice y no excluya ni a mujeres ni a hombres (por ejemplo, empleando términos neutros tales como “plantilla de personal” en vez de “trabajadores”), evitando denominaciones de puestos de trabajo sólo en masculino o femenino.

La igualdad requiere un uso no sexista del lenguaje tanto en la comunicación que se realiza dentro de la Institución a través de comunicados, boletines, documentos, cartas, etc. como de la

comunicación externa mediante revistas, ofertas de empleo, entrevistas, publicaciones, anuncios, etc.

Si la intención de la Institución es crear una imagen comprometida y que trabaja activamente en la consecución de la igualdad, debe eliminar este tipo de usos en los que se invisibiliza a las mujeres (utilizando el masculino genérico en lugar de términos neutros o dobles) o se las sitúa bajo representaciones estereotipadas (imágenes de un director y una secretaria, profesiones consideradas tradicionalmente femeninas como limpiadora, profesora, enfermera o administrativa frente a otras masculinas como licenciado, ingeniero, doctor, profesor, etc.).

Criterio 4: Procesos

¿Cómo diseña, gestiona y mejora la Institución sus procesos para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente sus gestiones, generando cada vez mayor valor a sus usuarias, usuarios y otros grupos de interés?

Medición de la igualdad de oportunidades

En este criterio, la inclusión de la perspectiva de género se materializa en la medición de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Para ello se debe analizar si:

La Institución tiene en cuenta la situación respecto a la igualdad de oportunidades en los procesos de medición de la gestión de la calidad (indicadores de género, un sistema de gestión de la igualdad y de gestión de no conformidades en materia de igualdad). La igualdad de oportunidades debe introducirse dentro de la gestión de los procesos de la Institución, introduciendo en ellos criterios e indicadores de igualdad. La Institución debe tener identificado un sistema de gestión de la igualdad, y en el caso de detectarse resultados no igualitarios en algún proceso se debe poner en marcha un sistema de gestión de no conformidades.

Inclusión de la variable “sexo” en los procesos de recopilación y análisis de datos:

- La Institución desagrega por sexo los datos estadísticos de sus procesos para la utilización de indicadores de género.
- Las encuestas y cuestionarios dirigidos al personal, usuarias y usuarios, incluyen la variable sexo:
- Los análisis de las necesidades de los hombres y mujeres que conforman los usuarios y usuarias de la Institución, en su caso, se basan en métodos objetivos (encuestas, sondeos).
- Se articulan procedimientos para que la plantilla del personal exprese sus opiniones, necesidades, en materia de igualdad de oportunidades.
- Los informes emitidos por la Institución tienen en cuenta la variable sexo.

- La Institución analiza los estereotipos presentes en la plantilla del personal.

Las informaciones procedentes de encuestas, cuestionarios, dirigidos a los usuarios y usuarias, personal de la Institución, etc., datos relativos a la plantilla como tipología de los contratos, categorías profesionales, salarios, formación, e incluso informes emitidos por la Institución deben contemplar el sexo como una variable a tener en cuenta a la hora de recoger y analizar esta información. No tener en cuenta la variable sexo puede conducir al error de tomar la situación y características exclusivas de un grupo o colectivo como propias de todos los demás, obviando sus necesidades y perpetuando así, las desigualdades existentes, o bien puede realizar análisis basados en estereotipos atribuidos socialmente, tomando como cierto que las capacidades, aptitudes e incluso actitudes personales vienen determinadas por el sexo con el que se nace, ignorando la diferenciación individual.

Resulta necesario para la eliminación de estos estereotipos que se parta de información real para que se contemplen todas las desigualdades existentes y sea factible analizar las causas que subyacen a ellas de cara a la elaboración de un plan de acciones de mejora que incida de manera directa en la eliminación de las causas de las discriminaciones y en la integración de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Institución.

Criterio 5: Resultados de la ciudadanía

¿Qué logros alcanzará la Institución en relación con sus usuarias y usuarios?

El análisis de las necesidades de la población objetivo debe realizarse desagregando la variable sexo. Para ello se debe tener en cuenta que:

Existen medidas de la percepción de la ciudadanía sobre el compromiso con la igualdad de la Institución y los resultados son positivos.

Los indicadores de resultados están desagregados por sexo y son positivos en mujeres y en hombres.

Las Instituciones deben lograr un alto grado de satisfacción, tanto de la actual para conservarla y legitimarla, como de la potencial para atraerla. Esta satisfacción está condicionada por sus expectativas iniciales, por lo que resulta de vital importancia conocer cuáles son las necesidades y expectativas que el público requiera, al que se dirige la Institución para tratar de dar respuestas no sólo a los productos y servicios que demanda sino también a la imagen, trato esperado y otros.

Sin embargo, este análisis no suele tomar en cuenta que la población objetivo al que se dirige una Institución está compuesto en múltiples ocasiones por mujeres y hombres, por lo que la información que se desea

obtener debe tener en cuenta la variable sexo. Por otro lado, no se puede caer en el error de considerar que ambos demandan lo mismo o basan las decisiones de estrategia, fundamentadas en las creencias o suposiciones que se tienen respecto de las necesidades o el perfil de unas y otros, que a veces están basadas en estereotipos que no suelen coincidir con la realidad. Otra fuente de información es el análisis de las quejas. Si se introduce la variable sexo en los formularios, un análisis posterior posibilitará obtener información sobre que falla del servicio, imagen, etc., de la Institución tanto para los hombres como para las mujeres, permitiendo introducir acciones de mejora.

Criterio 6: Resultados en las personas

¿Qué logros está alcanzando la Institución en relación con la igualdad de oportunidades de las mujeres y hombres que la integran?

El análisis de los resultados sobre las servidoras y servidores públicos debe tener en cuenta si existen medidas de percepción de la plantilla de personal sobre:

- El compromiso de la Institución con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (en sus principios éticos, Código de Ética, Código de Conducta y en el desarrollo de una política en materia de igualdad).
- La no discriminación por razón de sexo en la Institución tanto en la selección, promoción, formación, salarios y prestaciones, hostigamiento y acoso sexual pueden generar resultados positivos y se reflejarán en los indicadores de rendimiento y desempeño de servidores y servidoras públicas.

Todas las mejoras que en materia de igualdad de oportunidades que se incluyan en la Institución influirán en las personas que la componen, en la percepción que éstas tengan de ella y en su grado de motivación.

En base a su rendimiento, fidelidad, implicación y compromiso con la Institución se puede ver incrementado, repercutiendo positivamente en sus resultados.

Es importante que desde la Institución exista interés en conocer el grado de satisfacción de sus servidoras y servidores de la misma manera que se interesa por la población objetivo a la que se dirige.

Para evaluar la percepción que poseen acerca de la Institución así como su grado de satisfacción existen varios métodos: entrevistas personales, encuestas, etc. También resulta de utilidad analizar las quejas o denuncias (por algún tema relacionado con discriminación por razón de sexo como despidos, diferencias salariales, tratos desiguales, etc.) o sugerencias presentadas.

La Institución debe contemplar la necesidad de concienciar y formar a todo su personal para evitar que las discriminaciones por razón de sexo no se produzcan dentro de la propia dependencia. Para analizar esta cuestión se pueden valorar las siguientes cuestiones:

- Si las mujeres que ocupan puestos de dirección se sienten excluidas.
- Si los hombres y mujeres sienten que tienen que demostrar su valía debido a la existencia de prejuicios por razón de sexo acerca de sus capacidades.
- Si las servidoras públicas que desempeñan funciones tradicionalmente masculinas y los trabajadores que desempeñan funciones tradicionalmente femeninas sienten que se les cuestiona por razón de sexo, sobre todo en el caso de que ocupen puestos de responsabilidad.
- Si se han producido o se producen en la Institución situaciones conflictivas (quejas, discusiones, denuncias, conflictos judiciales, sindicales) por algún tema relacionado con la discriminación por razón de sexo (despidos, diferencias salariales, tratos desiguales).

Criterio 7: Resultados clave

¿Qué logros está alcanzando la Institución con relación al rendimiento planificado?

Este último criterio hace referencia a la evaluación de la mejora de la Institución a partir de la situación respecto a la igualdad. Es decir, la Institución puede valorar si las acciones que ha puesto en marcha, realmente han mejorado la situación de las mujeres y de los hombres, equilibrándola, y si ha contribuido a mejorar la gestión Institucional. Para ello, hay que analizar:

Si la información recopilada a partir de los indicadores desagregados por sexo y del análisis del impacto de género de las acciones llevadas a cabo por la Institución muestran una mejora respecto a la igualdad de oportunidades.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CULTURA INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

Resultados sobre el perfil sociodemográfico de las instituciones

El estudio de la población por edad y sexo, así como el resto de los indicadores sociodemográficos, permite un acercamiento más preciso a los cambios experimentados en las variables que inciden en las dinámicas laborales y, en este caso particular, el trabajo de la Administración Pública Estatal del Estado de Nuevo León.

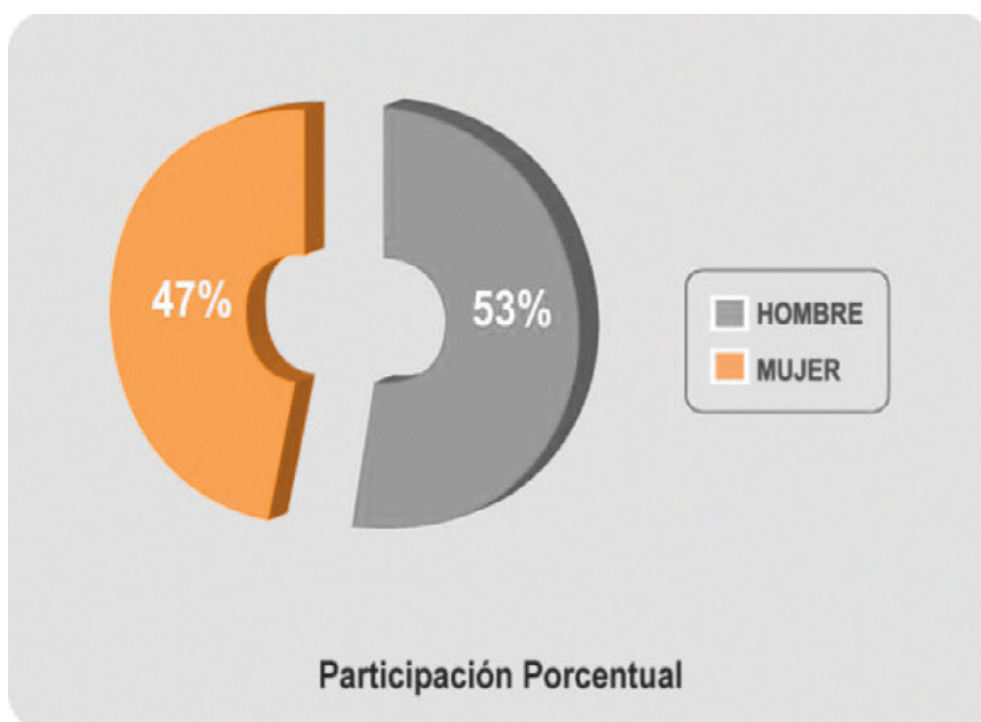
A continuación se presentan los principales indicadores sociodemográficos de la población encuestada:

De la participación de las instituciones

En el ejercicio participaron 19 dependencias, con un total de 1,101 encuestas, de las cuales 10 fueron secretarías y 9 organismos descentralizados, habiendo algunas que definieron no participar.

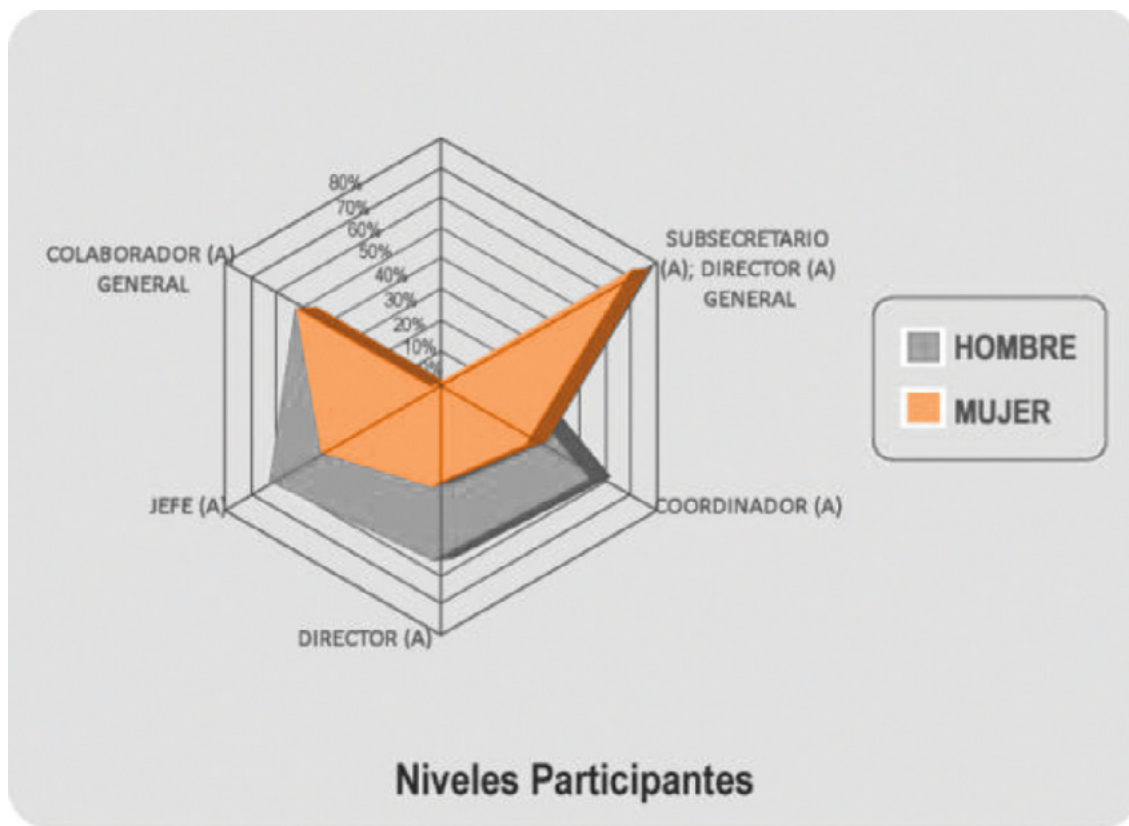
Dentro del mismo, destaca la participación de los Hombres con 582 entrevistas (53%) y 519 Mujeres que representaron el otro 47%.

Dependencia	Total sexo	Cantidad		Porcentaje	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Participación porcentual	1,101	582	519	53%	47%



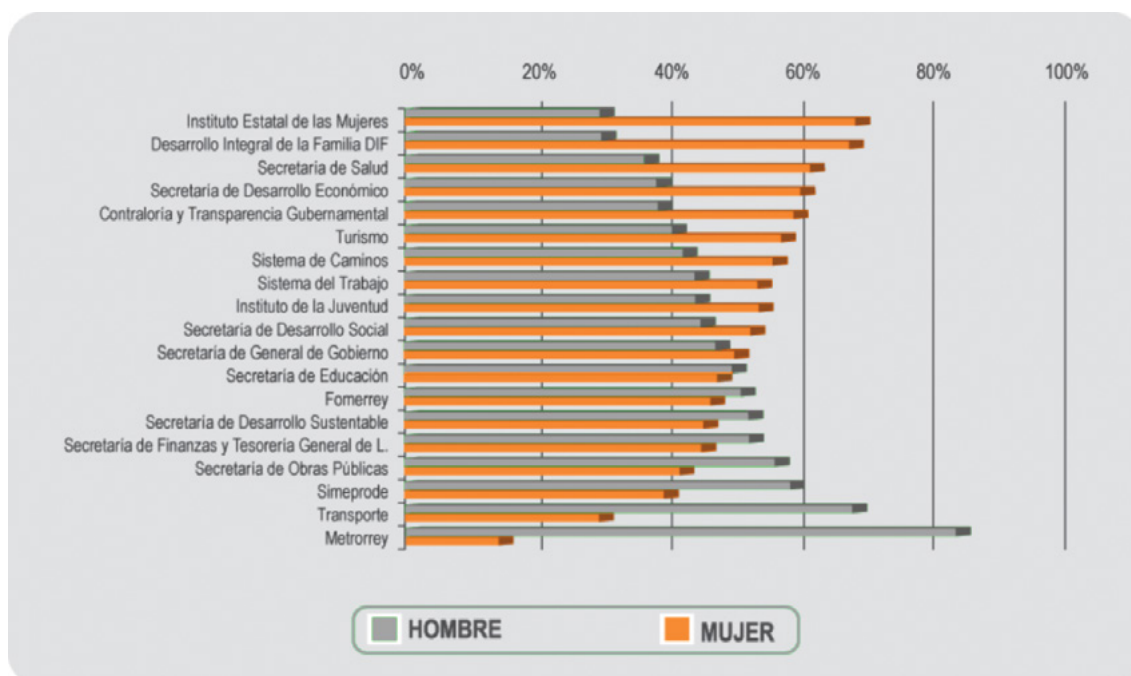
Dentro los niveles con mayor participación sobresale el de colaborador/a general con 653 participaciones (59%) y de las cuales 50% (327) fueron mujeres. Para esta encuesta sólo tomamos en cuenta del 3° a 7° Nivel.

P02 Nivel de personal	Todos los sexos	Participación	Hombre	Mujer	% Hombre	%Mujer
Todos los niveles	1101	100%	582	519	53%	47%
Subsecretario/a Director/a General	33	3%	8	25	24%	76%
Coordinador/a	155	14%	90	65	58%	42%
Director/a	33	3%	21	12	64%	36%
Jefe/a	227	21%	137	90	60%	40%
Colaborador/a General	653	59%	326	327	50%	50%



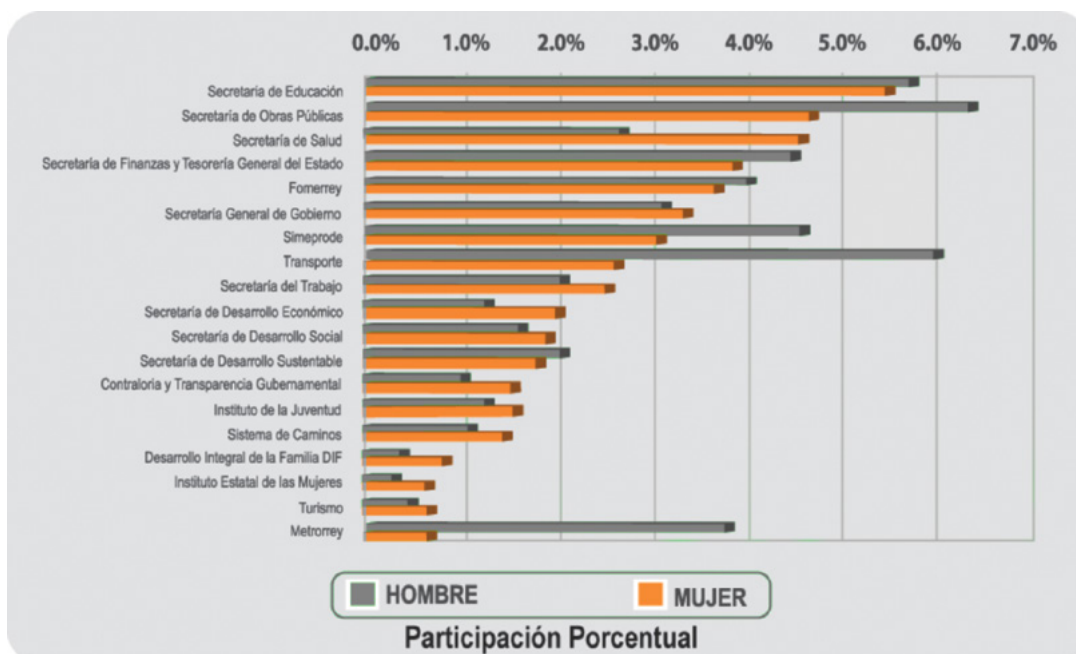
Las 3 instituciones que tuvieron mayor Participación Porcentual de mujeres fueron el Instituto Estatal de las Mujeres con el 70% de sus encuestados, el DIF con 69% y la Secretaría de Salud con 63%.

Dependencia	Cantidad		Porcentaje	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Instituto Estatal de las Mujeres	3	7	30%	70%
Desarrollo Integral de la Familia DIF	4	9	31%	69%
Secretaría de Salud	30	51	37%	63%
Secretaría de Desarrollo Económico	14	22	39%	61%
Contraloría y Transparencia Gubernamental	11	17	39%	61%
Turismo	5	7	42%	58%
Sistema de Caminos	12	16	43%	57%
Secretaría del Trabajo	23	28	45%	55%
Instituto de la Juventud	14	17	45%	55%
Secretaría de Desarrollo Social	18	21	46%	54%
Secretaría General de Gobierno	35	37	49%	51%
Secretaría de Educación	64	61	51%	49%
Fomerrey	45	41	52%	48%
Secretaría de Desarrollo Sustentable	23	20	53%	47%
Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado	50	43	54%	46%
Secretaría de Obras Públicas	71	52	58%	42%
Simeprode	51	34	60%	40%
Transporte	67	29	70%	30%
Metrorrey	42	7	86%	14%



Sin embargo, tomando como base el número de participantes, las 3 primeras dependencias con mayor participación de las mujeres fueron: la Secretaría de Educación con 61 participaciones (5.5% de las encuestadas), la Secretaría de obras Públicas con 52 mujeres (4.7%) y, la Secretaria de Salud con 51 mujeres (4,6%), con respecto al total de encuestas realizadas 1,101.

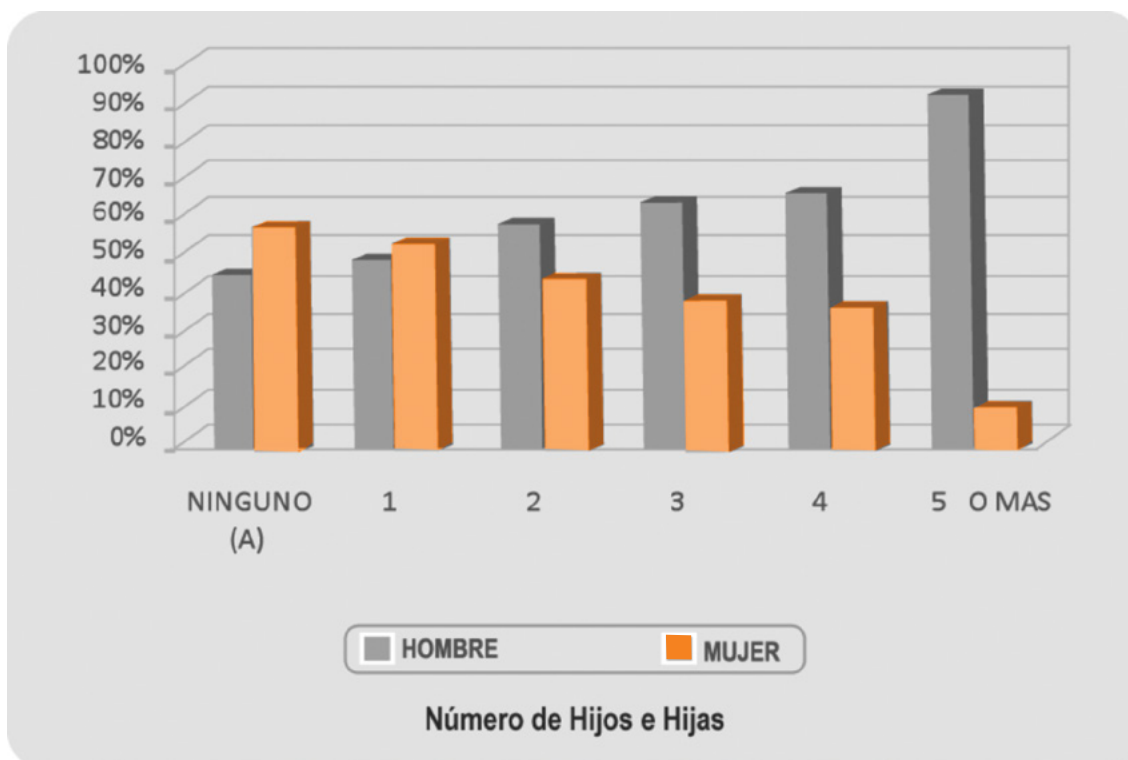
Dependencia	Cantidad	Cantidad2	Porcentaje	Porcentaje2
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Secretaría de Educación	64	61	5.8%	5.5%
Secretaría de Obras Públicas	71	52	6.4%	4.7%
Secretaría de Salud	30	51	2.7%	4.6%
Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado	50	43	4.5%	3.9%
Fomerrey	45	41	4.1%	3.7%
Secretaría General de Gobierno	35	37	3.2%	3.4%
Simeprode	51	34	4.6%	3.1%
Transporte	67	29	6.1%	2.6%
Secretaría del Trabajo	23	28	2.1%	2.5%
Secretaría de Desarrollo Económico	14	22	1.3%	54%
Secretaría de Desarrollo Social	18	21	1.6%	1.9%
Secretaría de Desarrollo Sustentable	23	20	2.1%	1.8%
Contraloría y Transparencia Gubernamental	11	17	1.0%	1.5%
Instituto de la Juventud	14	17	1.3%	1.5%
Sistema de Caminos	12	16	1.1%	1.5%
Desarrollo Integral de la Familia DIF	4	9	0.4%	0.8%
Instituto Estatal de las Mujeres	3	7	0.3%	0.6%
Turismo	5	7	0.5%	0.6%
Metrorrey	42	7	3.8%	0.6%



Hijas e hijos dependientes económicos

61% de la población encuestada es casada, la cual tienen un gran papel dentro de la institución pues les da permanencia dentro de las mismas, dentro de este mismo muestreo se encuentran jefes o jefas de familia ya que 62% de las y los encuestados lo son. Inferimos que solo 1% lo cubren los otros estatus (solteros/as, divorciados/as, separados/as, viudos/as y de unión libre), sin embargo podemos percibir que el promedio de hijos es de 2 a 3, ya que 20% de estos mismos lo indican.

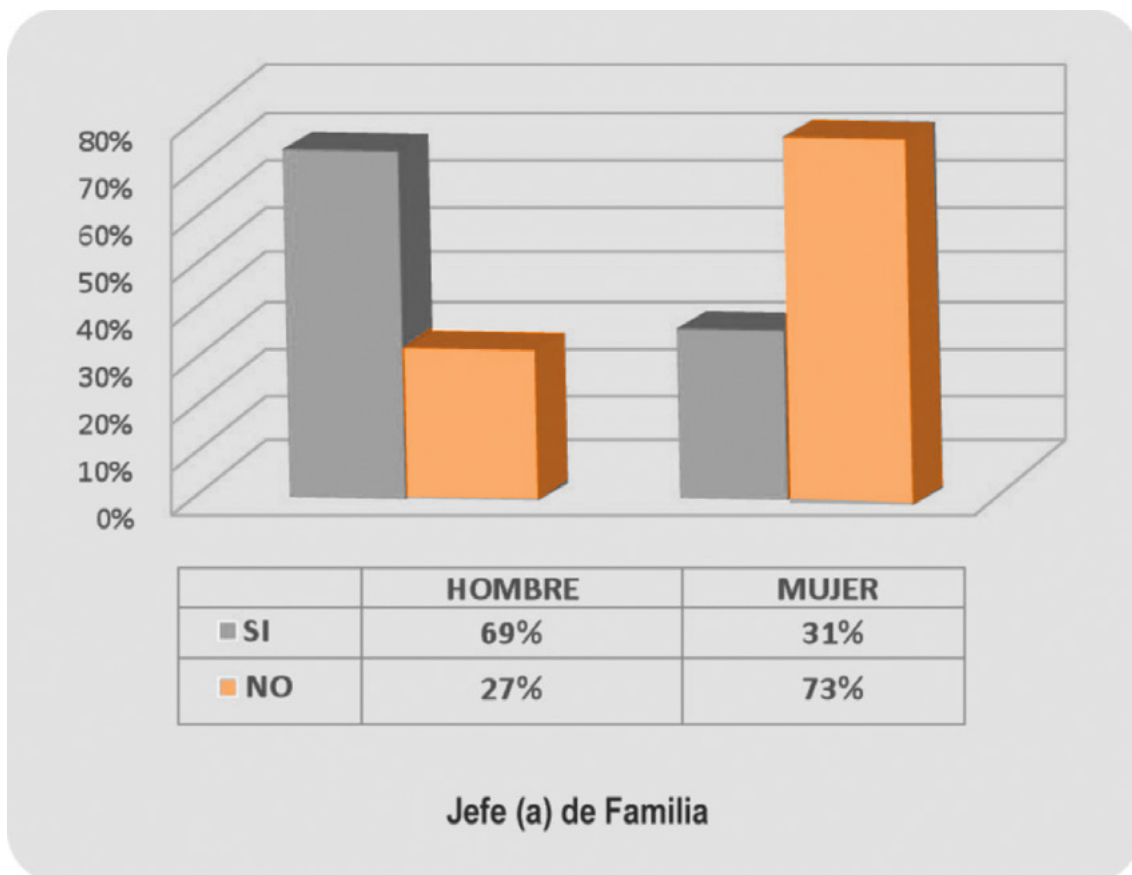
Número de hijos	Total	% Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
	Encuestados		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Ninguno/a	345	31%	148	197	43%	57%
1	187	17%	88	99	47%	53%
2	283	26%	161	122	57%	43%
3	219	20%	136	83	62%	38%
4	45	4%	29	16	64%	36%
5 o más	22	2%	20	2	91%	9%



Jefatura de hogar

De la población encuestada, 62% son jefes de familia, y de estos 3 de cada 10 son mujeres.

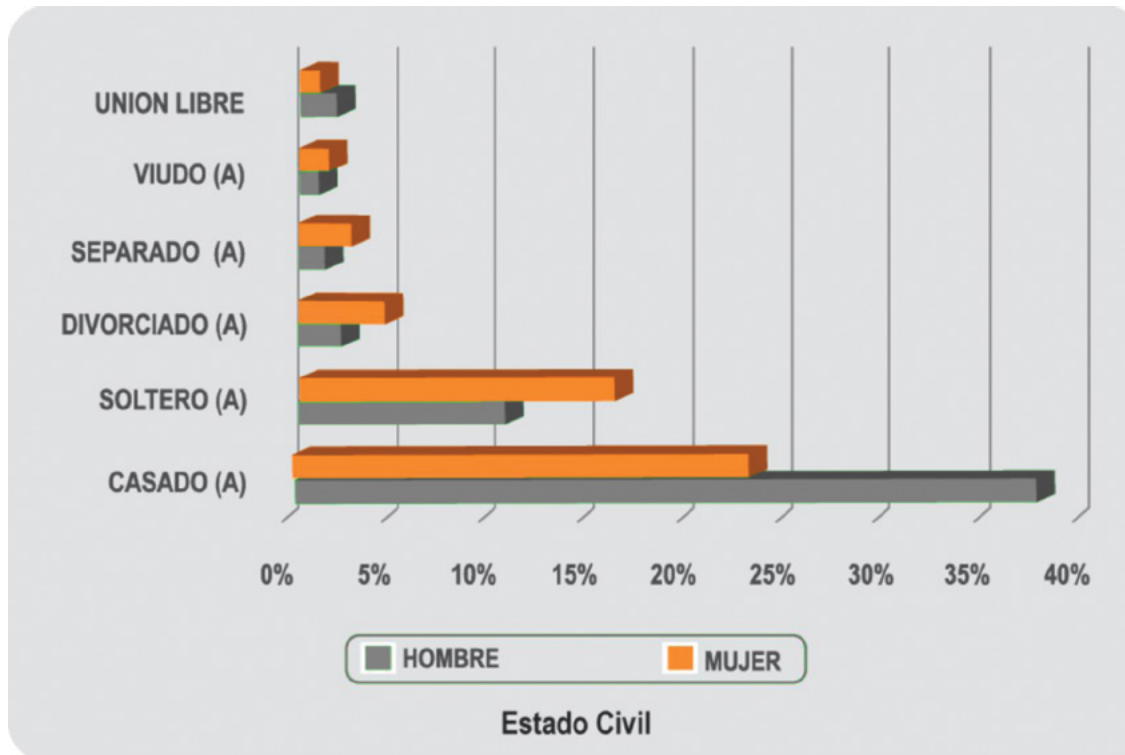
Jefatura de familia	Total	% Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
			Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Todas las respuestas	1101	100%	582	519	53%	47%
Si	682	62%	470	212	69%	31%
No	419	38%	112	307	27%	73%



Estado civil

61% de la población encuestada es casada (38% mujeres y 62% hombres). La institución que cuenta con mayor población con estado civil casados/as es la Secretaría de Obras Públicas con un 12% y con respecto al estado civil de solteros/as, obtuvo los resultados más altos la Secretaría de Educación con 4%, y de personas en unión libre el SIMEPRODE con el 0.6% se lleva esta categoría.

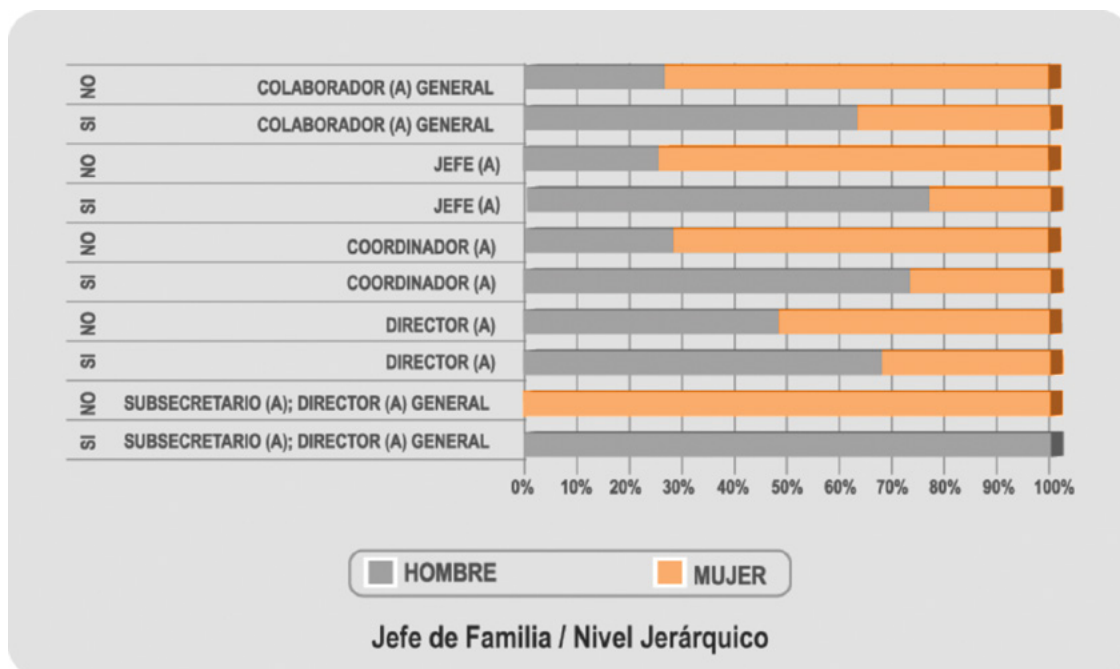
Números de hijos	Total	% Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
	Encuestados		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Casado/a	670	61%	416	254	38%	23%
Soltero/a	286	26%	112	174	10%	16%
Divorciado/a	66	6%	21	45	2%	4%
Separado/a	36	3%	10	26	1%	2%
Viudo/a	19	2%	7	12	1%	1%
Unión libre	24	2%	16	8	1%	1%



Nivel jerárquico y el número de jefes o jefas de familia

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 o puestos homólogos que declaró ser jefa o jefe de familia es de 6% y entre quienes tienen puestos de enlace, operativo u homólogo es de 94%.

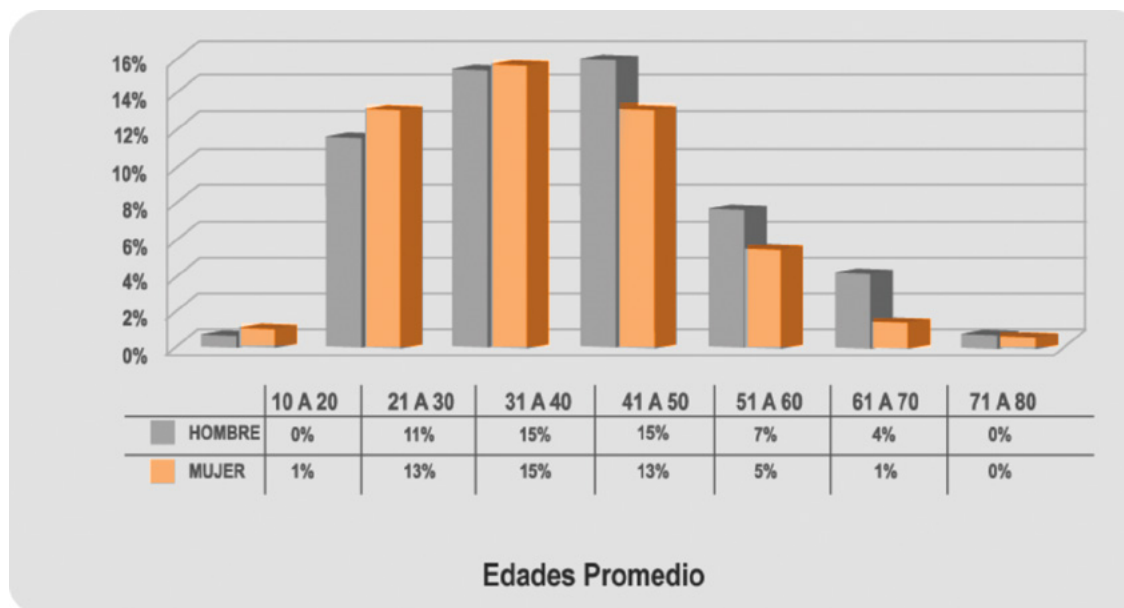
Jefe de familia	Total Nivel de personal	% Participación Todos los sexos	Cantidad por sexo		Porcentaje	
			Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Sí	Subsecretario/a; Director/a General	17	8	9	1%	1%
No	Subsecretario/a; Director General	16		16	0%	1%
Sí	Director/a	23	16	7	1%	1%
No	Director/a	10	5	5	0%	0%
Sí	Coordinador/a	98	73	25	7%	2%
No	Coordinador/a	57	17	40	2%	4%
Sí	Jefe/a	149	116	33	11%	3%
No	Jefe/a	78	21	57	2%	5%
Sí	Colaborador/a General	395	257	138	23%	13%
No	Colaborador/a General	258	69	189	6%	17%



Edad promedio de la población encuestada

El rango de la edad promedio de la población encuestada es de 21 a 50 años tanto en hombres como en mujeres. El 30% de la población encuestada (50% hombres, 50% 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 Secretaría de Educación, con un 56% de personal con una edad de 21 a 40 años.

Edad	Total	% Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
	Todos los sexos	Todos los sexos	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Edad cumplida	1101	100%	582	519	53%	47%
10 a 20	11	1%	4	7	0%	1%
21 a 30	260	24%	122	138	11%	13%
31 a 40	232	30%	165	167	15%	15%
41 a 50	310	28%	170	140	15%	13%
51 a 60	135	12%	80	55	7%	5%
61 a 70	50	5%	39	11	4%	1%
71 a 80	3	0%	2	1	0%	0%



Nivel de estudios

Con respecto al nivel de estudios, la encuesta señala que 14% de las mujeres y 17% de los hombres tienen licenciatura completa, 4% de las mujeres y 5% de los hombres en maestría, respectivamente, y sólo 4 personas de la población encuestada reportaron estudios de doctorado.

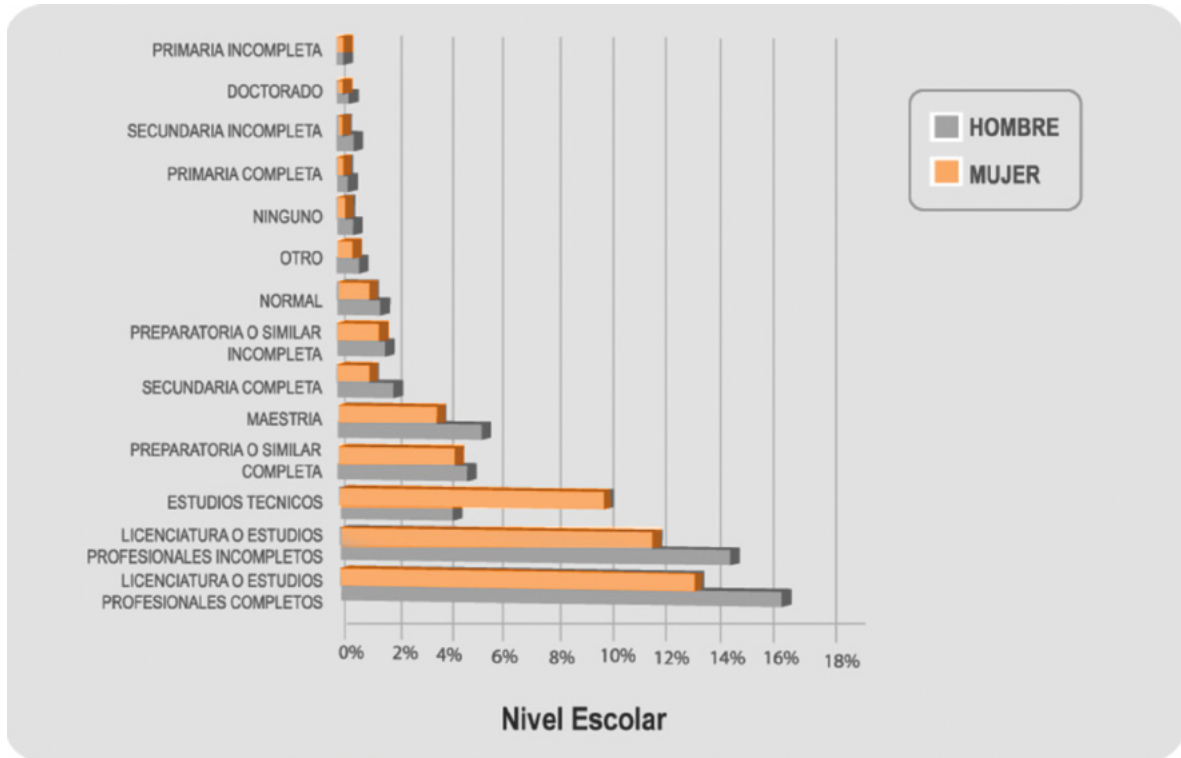
Sin embargo, se reportó un 9% de la población con estudio de maestría.

De igual forma se reportaron el 27% de la población con licenciaturas truncas de las que 12% fueron mujeres. Se registra en la Secretaría de Obras Públicas en el nivel de Colaborador/a General el mayor número de personas con licenciatura terminada con 3% de la población, y con doctorado, 1 Secretaría de Educación, 1 más en la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, 1 en la Secretaría de Salud y 1 Secretaría de Desarrollo Sustentable de los cuales sólo 25% fueron mujeres.

Así mismo, 37% de las mujeres y 42% de los hombres mencionó que actualmente no realizan ningún estudio; en el mismo orden 2% de Hombres y 4 % de Mujeres contestó que lleva a cabo estudios de licenciatura y 1 % y el 2%, respectivamente, estudios de maestría. Sin embargo, un número importante de personas están teniendo otro tipo de estudios y que representa el 8% de la población encuestada y de las cuales el 5% son mujeres.

*Cabe señalar que en encuestas se destaca la participación de mandos medios y otros.

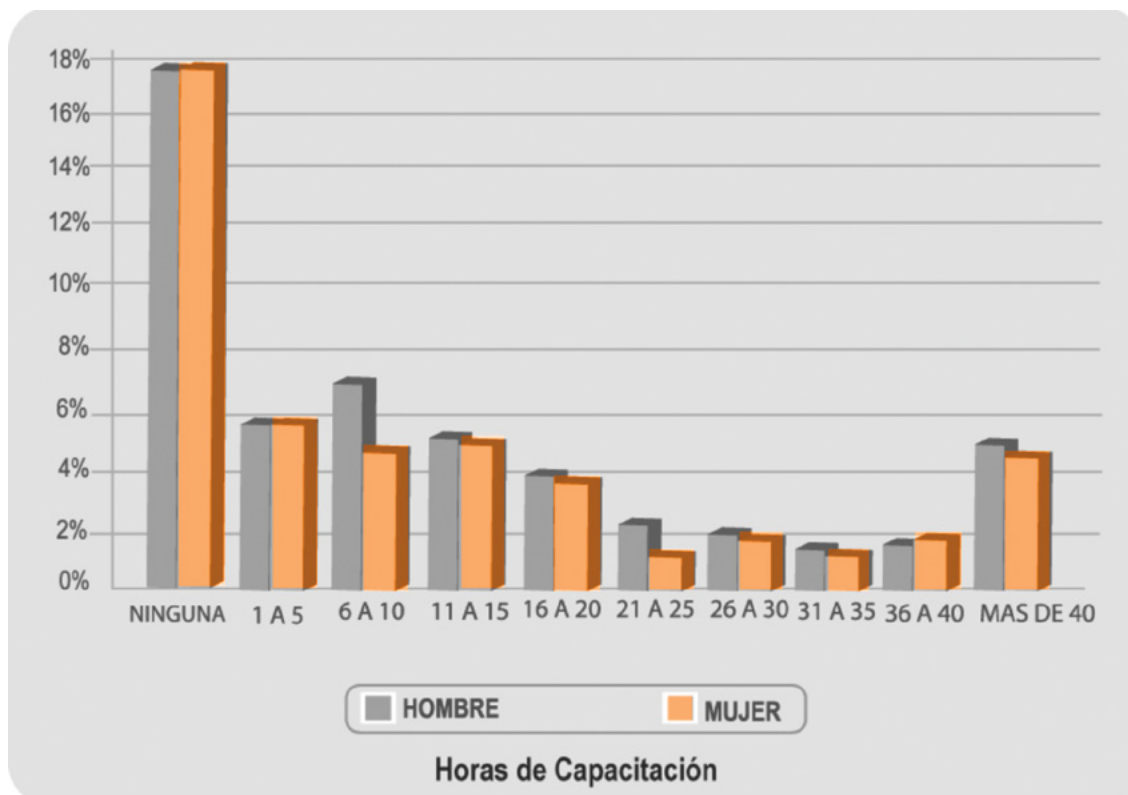
Nivel escolar	Todos los sexos	Participación	Porcentaje		Porcentaje	
			Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Licenciatura o estudios profesionales completos	334	30%	185	149	17%	14%
Licenciatura o estudios profesionales incompletos	297	27%	164	133	15%	12%
Estudios técnicos	157	14%	47	110	4%	10%
Preparatoria o similar completa	104	9%	55	49	5%	4%
Maestría	103	9%	60	43	2%	4%
Secundaria completa	32	3%	23	9	1%	1%
Preparatoria o similar incompleta	25	2%	15	10	1%	1%
Normal	17	2%	10	7	0%	0%
Otro	9	1%	5	4	0%	0%
Ninguno	7	1%	5	2	0%	0%
Primaria completa	5	0%	4	1	0%	0%
Secundaria completa	5	0%	5	0	0%	0%



Horas de capacitación

En cuanto a las horas de capacitación, 18% de mujeres y 18% de hombres manifestaron no contar con horas de capacitación lo que significa un 36% del universo encuestado. El porcentaje de hombres que recibió este beneficio es ligeramente mayor que el de las mujeres con 35% y 29%, respectivamente, y que osciló entre 1 y 30 horas de capacitación.

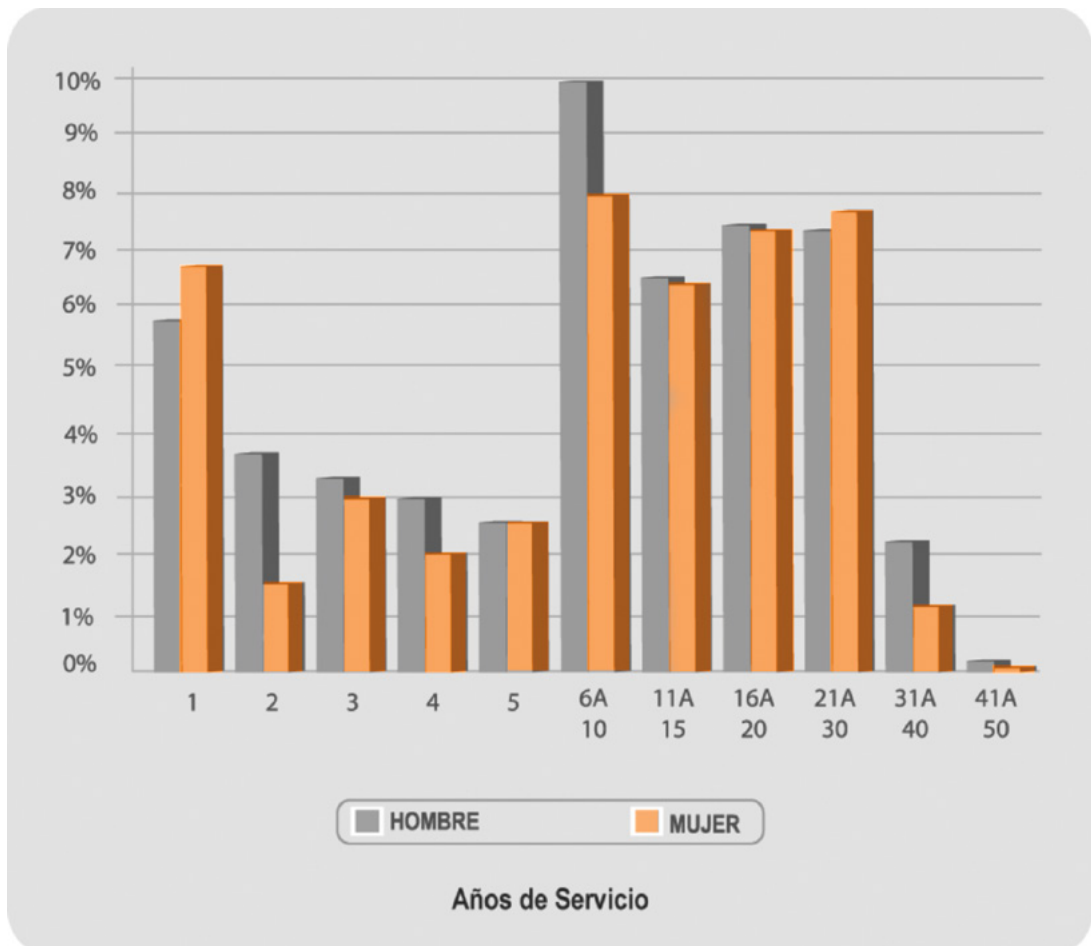
Horas de capacitación	Total	Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
	Todos los sexos		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Número de horas	1101	100%	582	519	53%	47%
Ninguna	395	36%	197	198	18%	18%
1 a 5	129	12%	65	64	6%	6%
6 a 10	134	12%	79	55	7%	5%
11 a 15	106	10%	56	50	5%	5%
16 a 20	84	8%	47	37	4%	3%
21 a 25	44	4%	27	17	2%	2%
26 a 30	45	4%	26	19	2%	2%
31 a 35	25	2%	14	11	1%	1%
36 a 40	32	3%	15	17	1%	2%
Más de 40	107	10%	56	51	5%	5%



Años en el Sector Público

En cuanto al número de años trabajados en el Sector Público el Diagnóstico nos arrojó que 70% de la población lleva laborando más de 5 años y por primera vez de acuerdo con la tendencia en el último año se han contratado más mujeres con 7% vs. 6% de hombres.

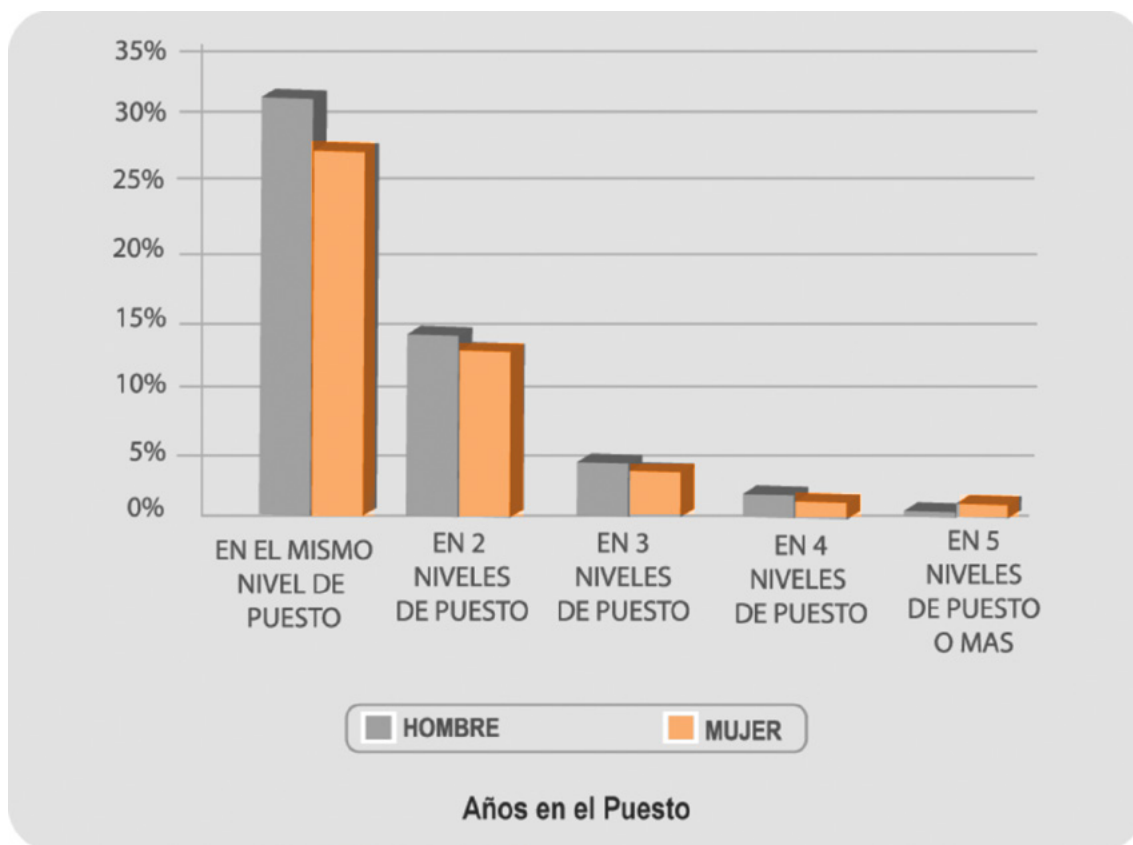
Sin embargo, es para tomarse en cuenta que la mayor población tiene más de 10 años de servicio y de este el 34% de la población está en los rangos de 16 a 41 años laborando, por lo que habrá que estar preparados para las jubilaciones de las mismas y mejor aún iniciar con planes de respaldos de puestos para dichas gentes pues la tendencia nos indica que en breve tendremos un problema de sustitución de personal y peor aún un gran número de adultos mayores sin ocupación, por lo que hay que armar estrategias desde ahora para poder en breve cubrir estas necesidades de la población.



Años en el puesto

En cuanto al número de puestos que han ocupado en la Administración Pública Estatal, según sexo, 32% de los hombres y 28% 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. Lo que hace que este factor sea una área de oportunidad a tomarse en cuenta, ya que lo observado es que no existe promoción vertical y horizontal en ambos sexos.

Número de niveles que ha estado en la institución	Total	%Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
	Todos los sexos		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Todas las respuestas	1101	100%	582	519	53%	47%
En el mismo nivel puesto	660	60%	348	312	32%	28%
En 2 niveles de puesto	301	27%	158	143	14%	13%
En 3 niveles de puesto	104	9%	60	44	5%	4%
En 4 niveles de puesto	25	2%	14	11	1%	1%
En 5 niveles de puesto o más	11	1%	2	9	0%	1%



Resultados de los factores del cuestionario de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal del Estado de Nuevo León

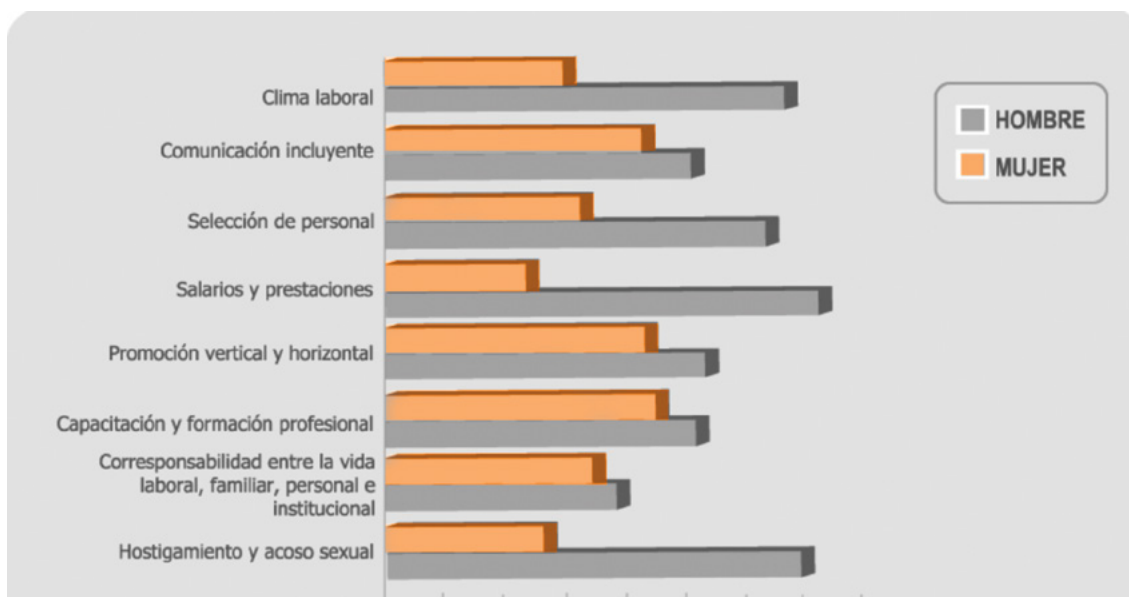
Los resultados de la encuesta se midieron con base en calificaciones para cada uno de los factores considerados y con un parámetro de 0 a 100.

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.

Los resultados del estudio son útiles para suministrar información clave que permita configurar un Plan Estratégico de acción particular en cada una de las instituciones participantes de la Administración Pública Estatal (APE), tomando en cuenta su misión, objetivo, dirigido a eliminar los desequilibrios de género entre mujeres y hombres, como parte del proceso de modernización de la gestión pública del estado; así como para evidenciar y visualizar la vigencia e importancia de la superación de los esquemas actuales acerca del desempeño de las mujeres y los hombres en el empleo público, para lograr un aparato estatal más eficiente, eficaz y orientado hacia la ciudadanía como usuarios y usuarias.

Clasificación global con respecto a la cultura institucional

La calificación global de la Administración Pública con respecto a la cultura institucional con PEG fue 60%, y al desagregar la calificación general por sexo se obtuvo 54% por parte de los hombres y el 46% de las mujeres. Las calificaciones generales nos dan una aproximación sobre la percepción de la población encuestada respecto a la situación de la igualdad de mujeres y hombres al interior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

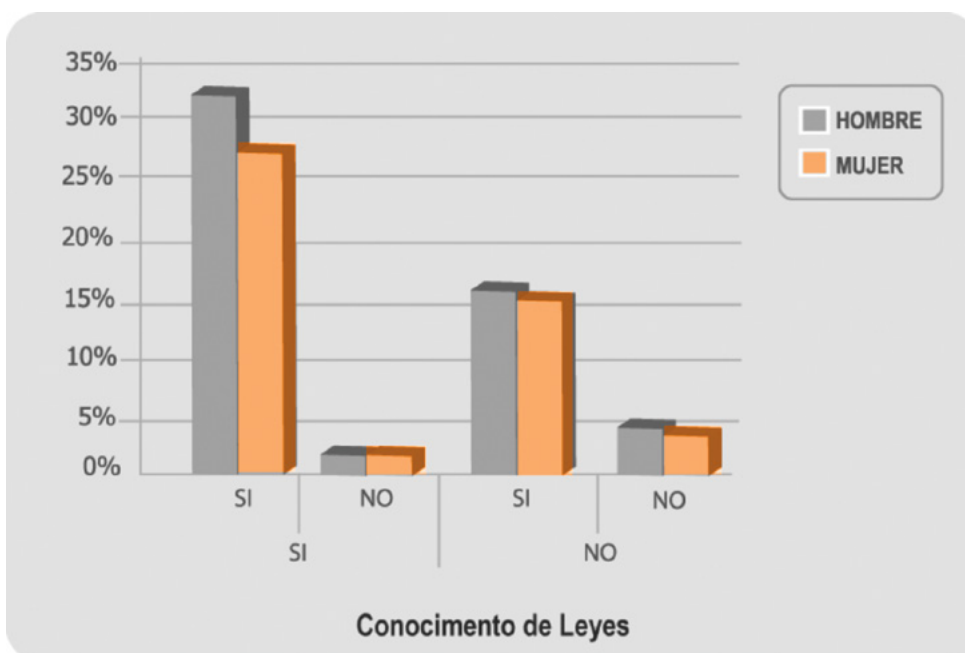


Sobresalen las calificaciones asignadas a los factores de comunicación, selección de personal y hostigamiento y acoso sexual, con alrededor del 83%. El factor de selección de personal tiene la calificación más baja, lo que la convierte en un área de oportunidad para instrumentar acciones con perspectiva de género en sus procedimientos y criterios, así como sensibilizar al funcionariado involucrados en ellos.

Política de igualdad y no violencia 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 para la Igualdad entre Hombres y Mujeres, Ley contra la violencia familiar, alrededor de 60% de la población encuestada la conoce. Sin embargo, al desagregar la información por sexo, 46% de las mujeres y 54% de los hombres tienen conocimiento de estos documentos (véase gráfica).

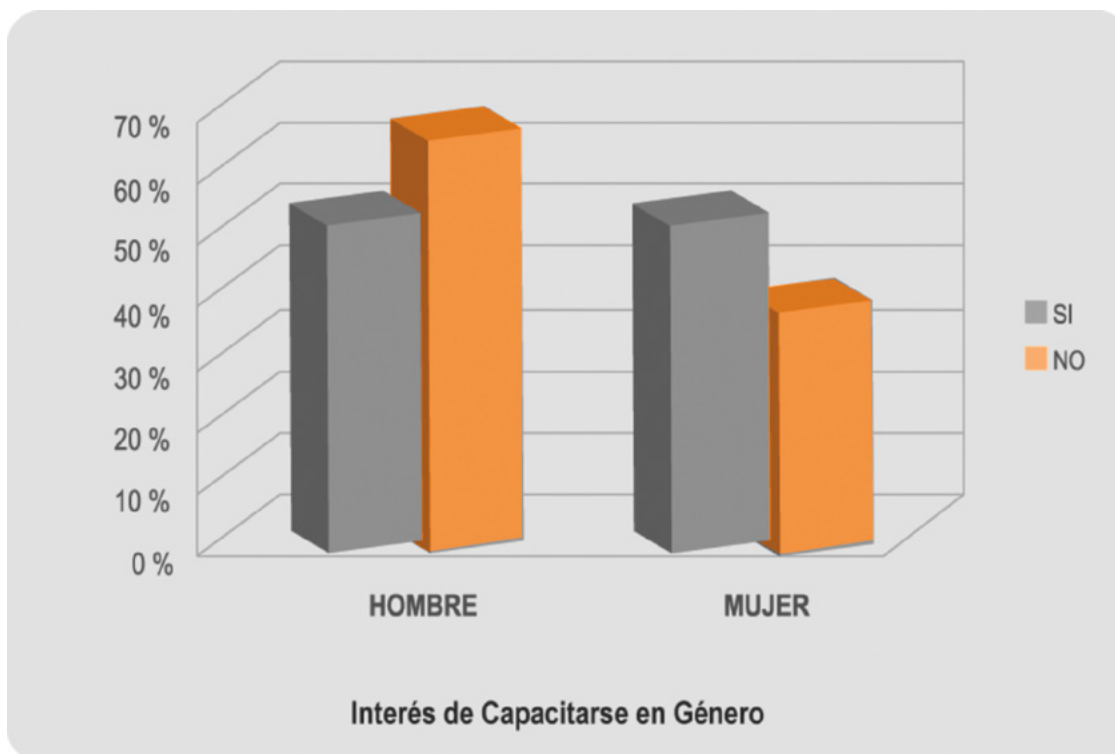
Conoce la Ley de Igualdad de Género	Conoce la ley contra la violencia familiar	%Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
			Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Todas las respuestas	Todas las respuestas	1101	582	519	53%	47%
Sí	Todas las respuestas	718	380	333	53%	47%
	Sí	665	357	308	54%	46%
	No	48	23	25	48%	52%
No	Todas las respuestas	388	202	186	52%	48%
	Sí	126	72	54	57%	43%
	No	262	130	132	50%	50%



Con respecto al conocimiento de las áreas administrativas para tratar asuntos de género en las instituciones participantes, los resultados indican que sólo 15% de las personas encuestadas afirmó que sí existen áreas administrativas para tratar temas de género en su dependencia/entidad, de las que 56% son mujeres y 44% hombres.

En cuanto a la capacitación con perspectiva de género, el 39% y el 40% de mujeres y hombres, respectivamente, mostrando interés en capacitarse en el tema. Comparando los porcentajes anteriores, se detectó un mayor interés por parte de las mujeres, con 1% más del porcentaje alcanzado por los hombres.

Interesado en capacitarse en perspectiva de género	%Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Todas las respuestas	1101	582	519	53%	47%
Sí	869	434	435	50%	50%
No	232	148	84	64%	36%



Clima laboral

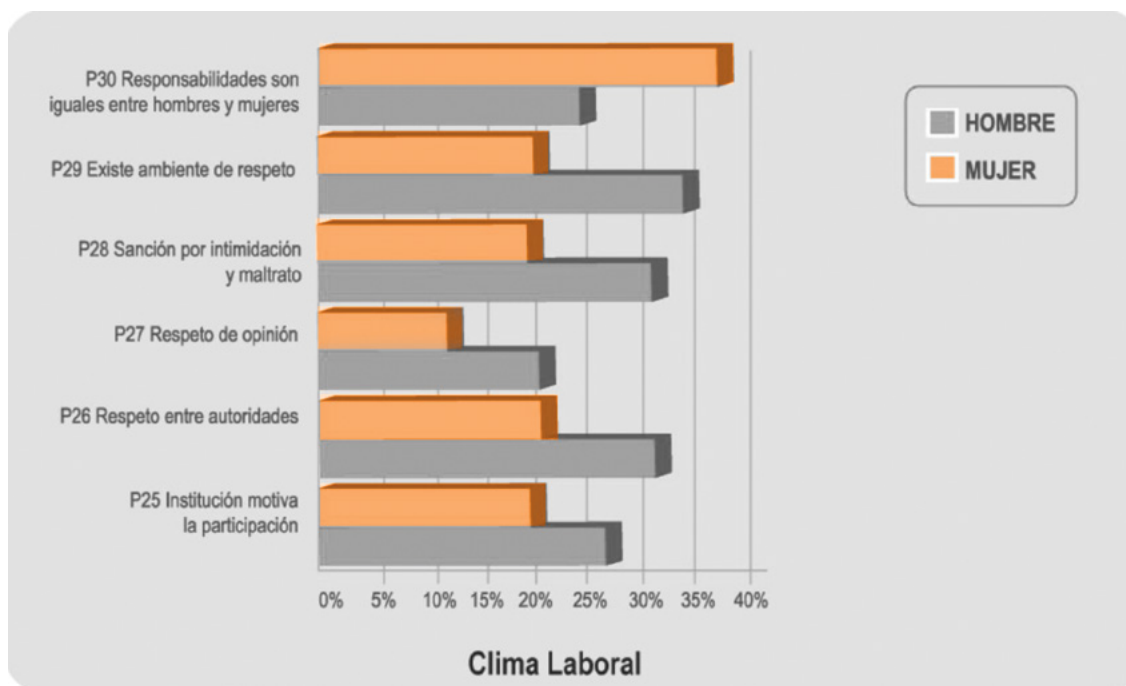
Los indicadores sobre clima laboral se refieren a los elementos formales (condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) e informales (formas de relación horizontal y vertical entre las y los empleados, comunicación, etc.) de la organización que influyen en el desempeño del personal.

La gráfica nos 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 Administración Pública Estatal al respecto.

De acuerdo con la gráfica, las calificaciones más bajas se encuentran en los renglones de prevención y sanción de prácticas de intimidación y maltrato (13% mujeres, hombres 22%), participación equitativa del personal sin distinción de sexo en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos y conferencias (mujeres 40%, hombres 26%); así como la igualdad en la asignación de responsabilidades para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico (mujeres 21%, hombres 28%).

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

Entre la población encuestada, 60% de los hombres y 40% de las mujeres manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que en la Administración Pública Estatal 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, 3% y 3% de ellas y ellos, respectivamente, expresaron estar de acuerdo con esta aseveración. Dato que contrasta con 49% que opinó estar muy de acuerdo y algo de acuerdo en que estas cargas y responsabilidades son iguales para ambos sexos en el mismo nivel jerárquico, y que al desagregarse por sexo presenta una diferencia porcentual mínima, con 57% para los hombres y 43% para las mujeres.

Alrededor de 11% 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 6% para mujeres y 5% para hombres.

35% está de acuerdo y muy de acuerdo en que en las instituciones de la Administración Pública Estatal se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción (hombres 22% y mujeres 13%).

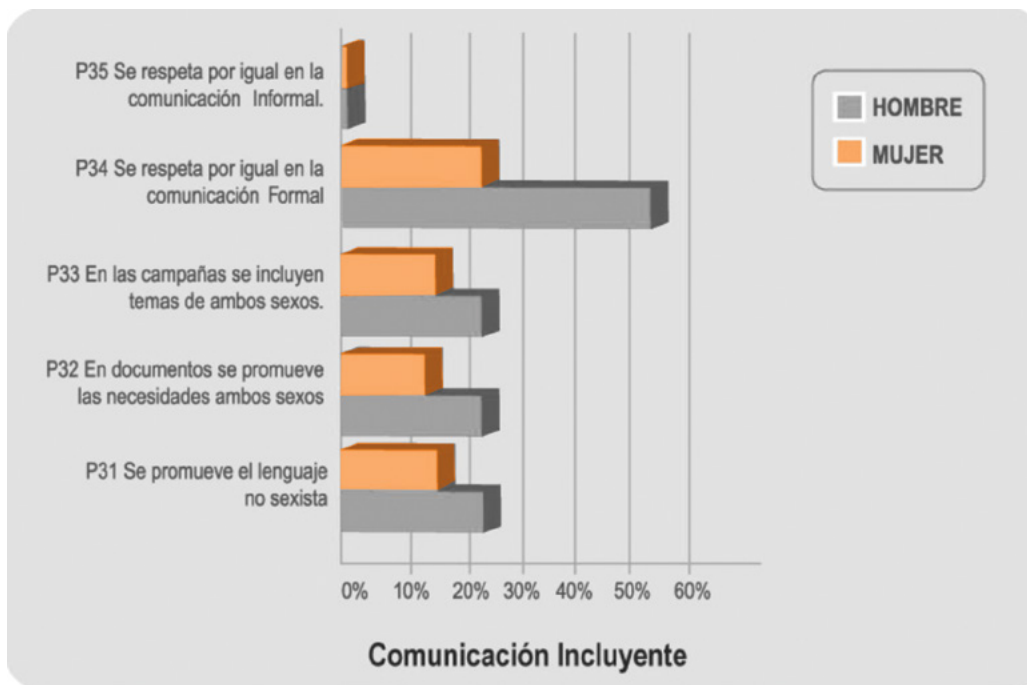
58% de la población manifestó estar de acuerdo en que la dependencia donde trabajan se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes. La diferencia entre mujeres y hombres, con 36% y 22%, respectivamente, la opinión de los hombres es de 14% más positiva respecto a la de las mujeres.

Los resultados muestran que 56% 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, 34% de los hombres y 22% de las mujeres manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que en su institución existe un ambiente de respeto favorable para la igualdad de género. Las instituciones con los porcentajes más altos en este reactivo son: Secretaría de Educación (11%), Secretaría de Obras Públicas (11%) y Transporte (9%).

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 40% y los segundos de 21%, lo que la convierte en un área de oportunidad para reforzar y promover un lenguaje e imágenes incluyentes y con perspectiva de género.

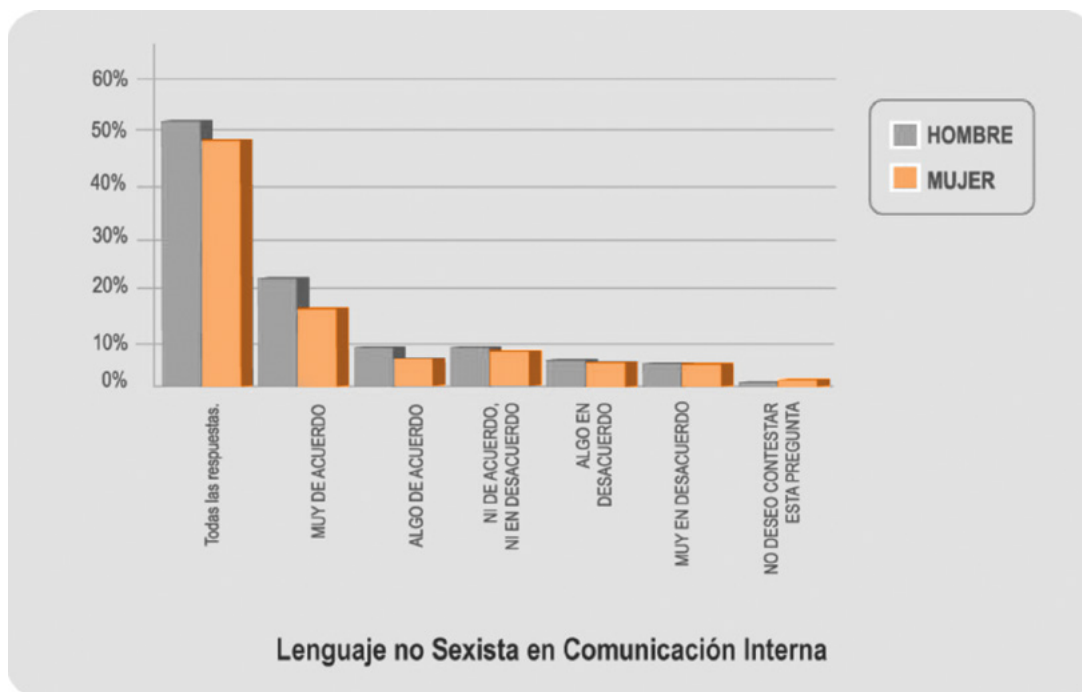


Respecto a la pregunta sobre si las campañas públicas de las instituciones incluyen temas relacionados con mujeres y hombres, la calificación de las mujeres fue del 48% y la de los hombres del 46%, lo que implica definir lineamientos en el manejo de imágenes y lenguajes que permitan integrar la perspectiva de género en el diseño, desarrollo y evaluación de las campañas gradualmente.

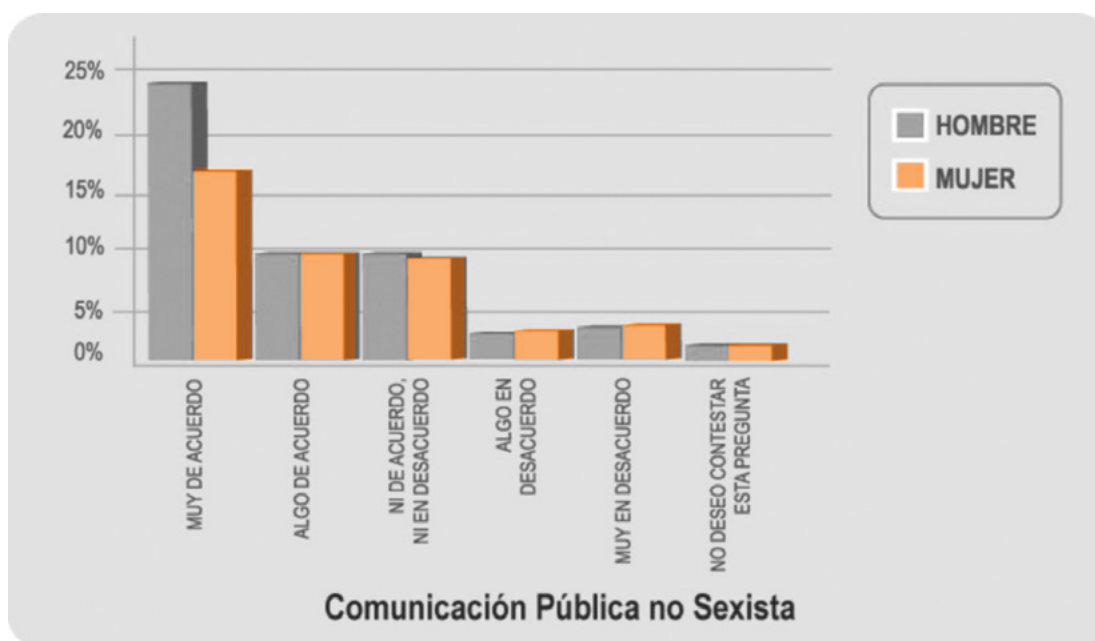
Las calificaciones obtenidas en el resto de las preguntas muestran datos que pueden ser útiles para definir acciones en instituciones que aún no cuenten con una comunicación incluyente.

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

De la población encuestada, el 40% 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 los hombres con el 23% y disminuye entre las mujeres con el 17%. Otro resultado revelador fue que el 8% señaló que en los documentos oficiales emitidos por la institución donde trabaja no se utiliza ni se promueve un lenguaje e imágenes que tomen en cuenta las necesidades de mujeres y de hombres.

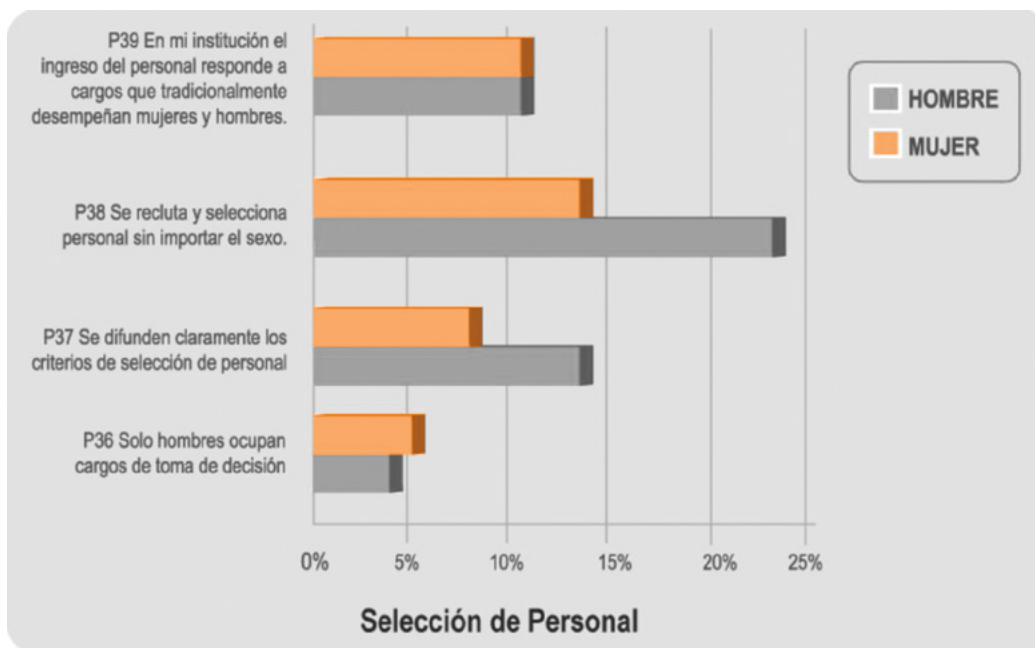


Respecto a las campañas públicas realizadas por la institución, el 17% opinó que no se incluyen temas relacionados con mujeres y hombres. Al desagregar las respuestas por sexo, las mujeres, más que los hombres, coinciden en esta opinión, con el 4% y el 3%, respectivamente.



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.



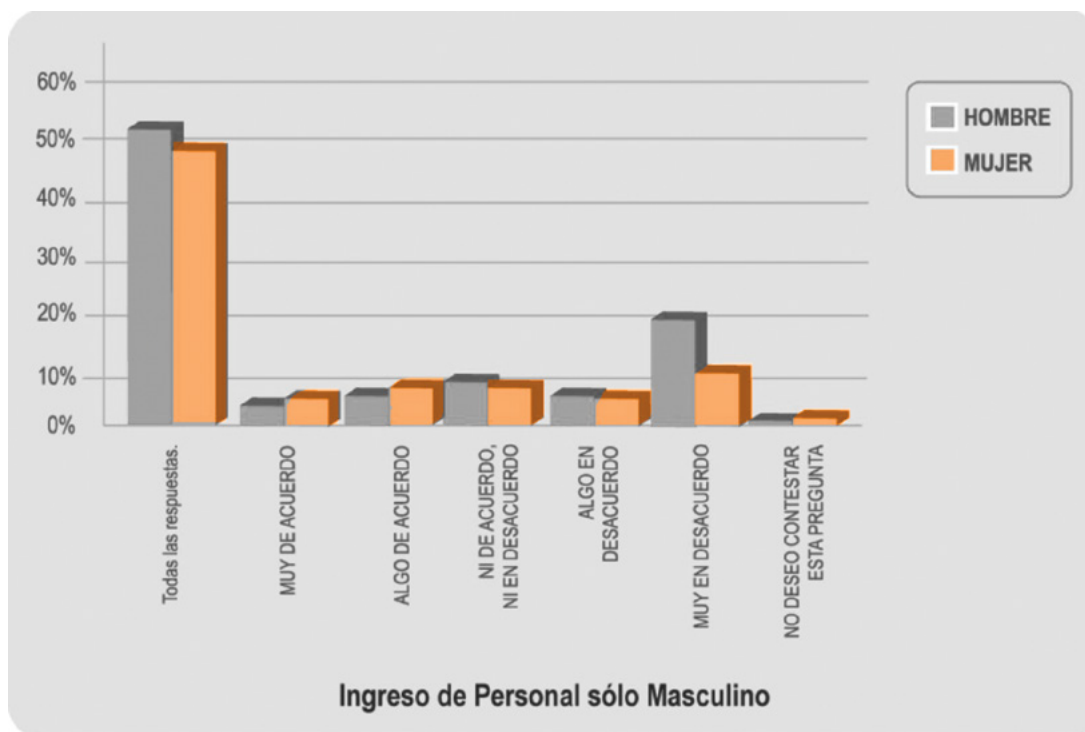
La gráfica muestra que un área crítica es la del ingreso de personal que responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres, que fue calificada con el 42% por parte de las mujeres y el 58% de los hombres.

En el renglón de claridad en la difusión de los criterios de selección de personal, las mujeres la calificaron con el 46% y los hombres con el 54%, 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.

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

Entre las personas encuestadas, el 10% afirma que en su institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisiones.

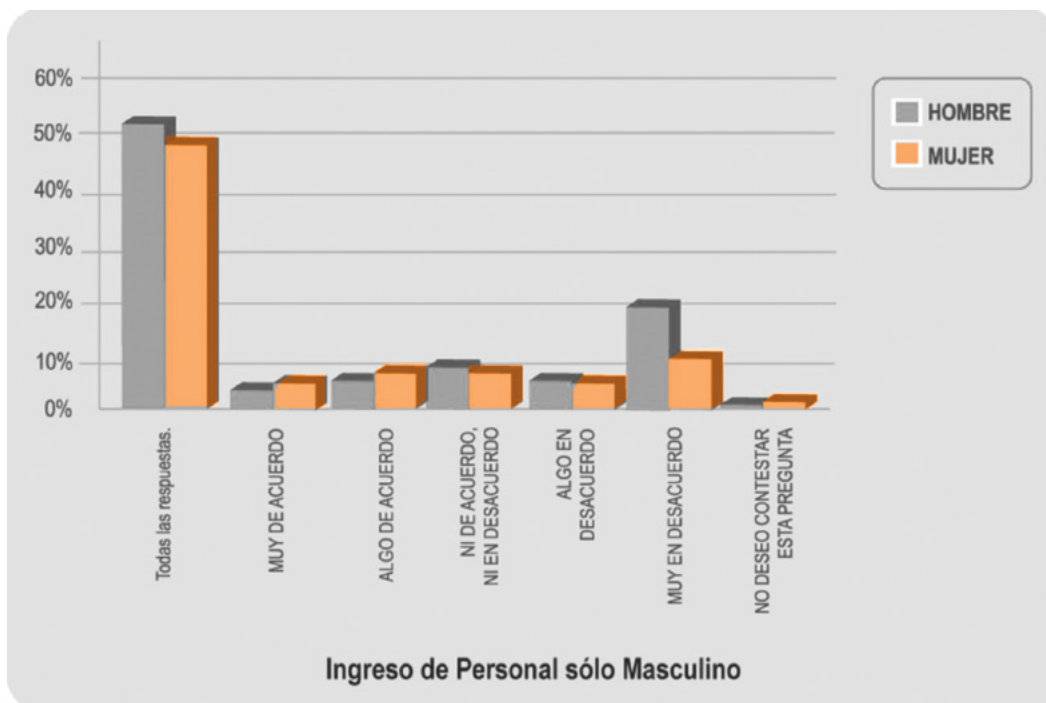
Sin embargo, al desagregar los resultados por sexo, este porcentaje se incrementa entre las mujeres, con el 6%, y disminuye entre los hombres el 4%



En contraste, las mujeres y los hombres que opinaron que su institución recluta y selecciona tomando en cuenta aptitudes y conocimientos fue del 24%, en contraste con el 38% 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”, el 41% 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”, el 7% y el 8% 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 resultados:

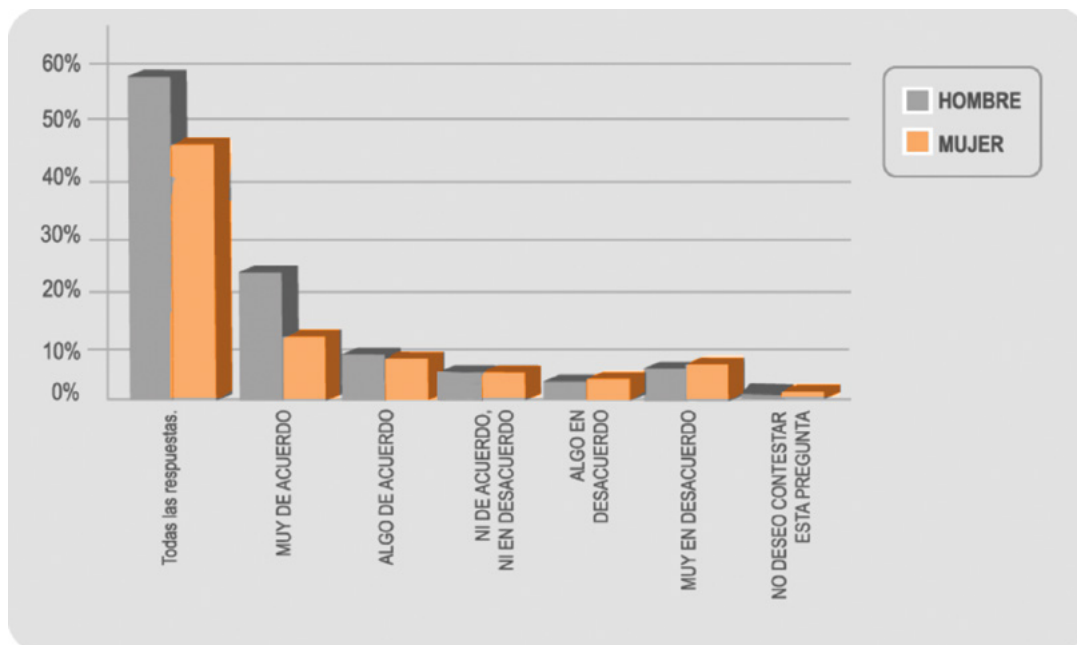
Por contratación directa el 35% y el 32%, respectivamente, y por otros medios el 12% y el 11%, en el mismo orden.



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

En general, la encuesta refleja que el 39% del total (24% hombres y 15% 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 el 16% tiene una percepción contraria (7% hombres y 9% mujeres).

	%Participación	Cantidad por sexo		Porcentaje	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Hombres y mujeres con el mismo puesto perciben el mismo salario	Todos los sexos				
Todas las respuestas	1101		519	53%	47%
Muy de acuerdo	425	259	166	24%	15%
Algo de acuerdo	242	130	112	12%	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	130	67	63		6%
Algo en desacuerdo	99	40	59	4%	6%
Muy en desacuerdo	174	75	99	7%	9%
No deseo contestar esta pregunta	31	11	20	1%	2%



Respecto al otorgamiento equitativo de las prestaciones, 54% de las y los encuestados considera que en su institución se otorgan las mismas prestaciones entre hombres y mujeres. Por sexo, 30% de hombres y 24% de mujeres respondieron que sí, y sólo 4% y 3%, respectivamente, no está de acuerdo. En cuanto a la prestación específica de permiso de paternidad, 5% de los hombres encuestados manifestó no contar con esta licencia.

En general, 31% de la población encuestada considera que en su institución existe esta licencia.

Por institución, el Instituto de la Juventud es la que registra porcentajes más altos en las respuestas favorables (50% hombres y 50% mujeres).

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 64% y los hombres de 36%.

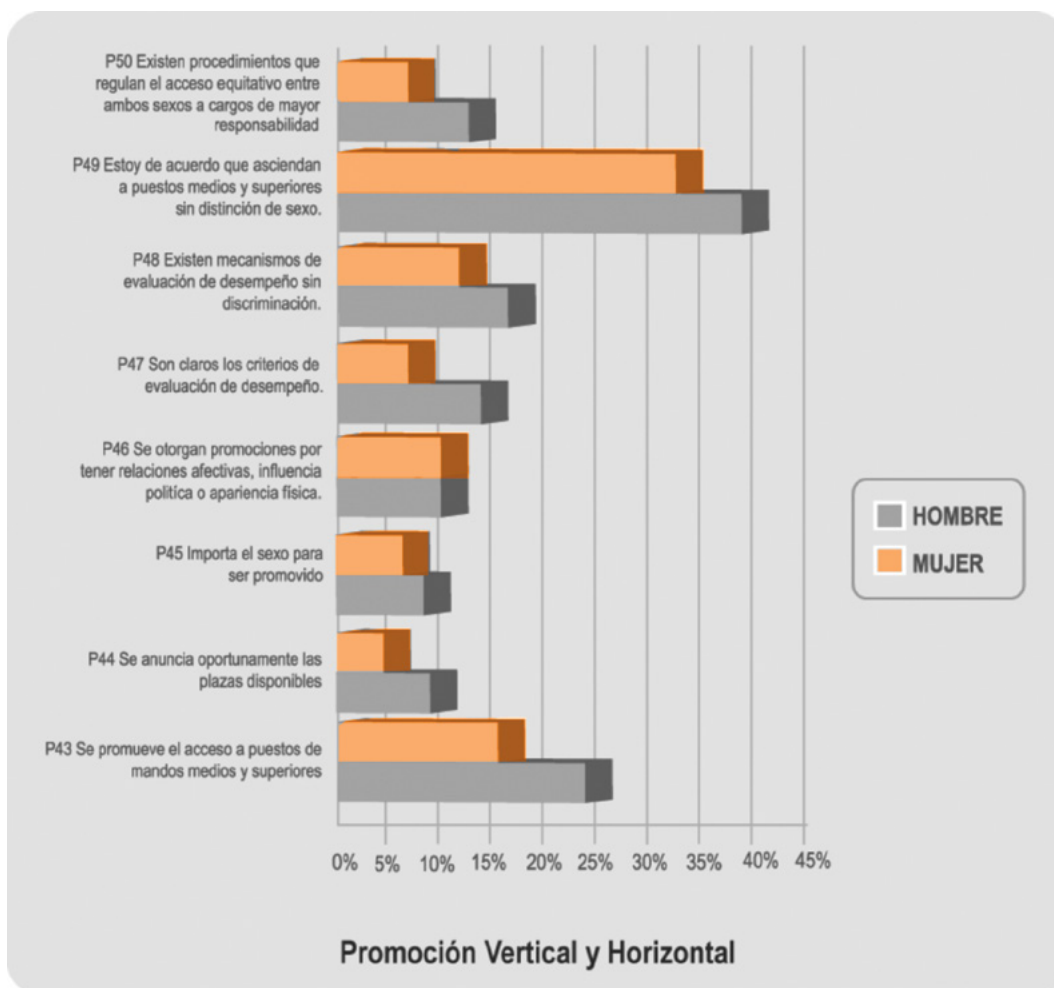
Otras calificaciones importantes son las referentes a la pregunta “¿En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física?”. Las mujeres otorgaron una calificación de 51% y los hombres de 49%.

Para la pregunta “¿En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado?” Se obtuvieron calificaciones de 44% por parte de las mujeres y 56% de los hombres.

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.

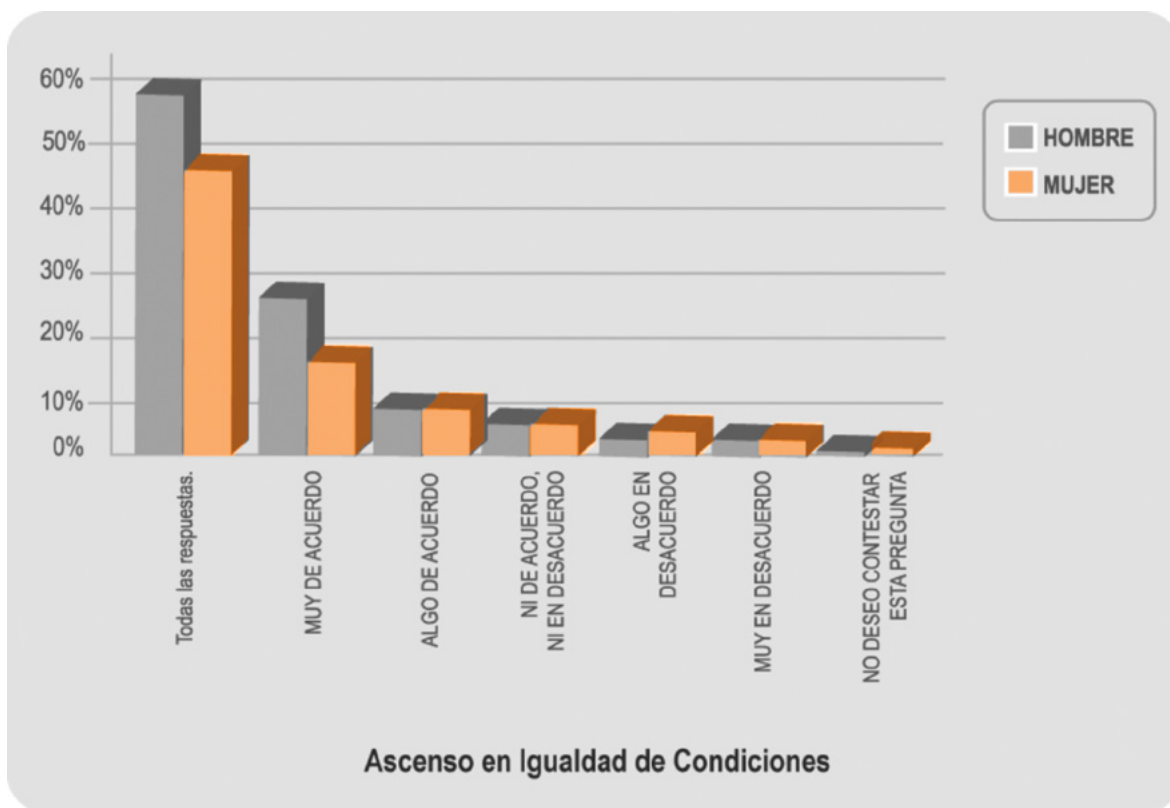
Los indicadores específicos en materia de promoción vertical y horizontal se presentan a continuación

Los datos muestran que 44% 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. A nivel de instituciones, aunque los porcentajes en cada una de las posibles respuestas son similares, destacan la Secretaría de Educación y Fomerrey 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 28% de hombres y mujeres respondieron que están en desacuerdo, y un 18% 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.

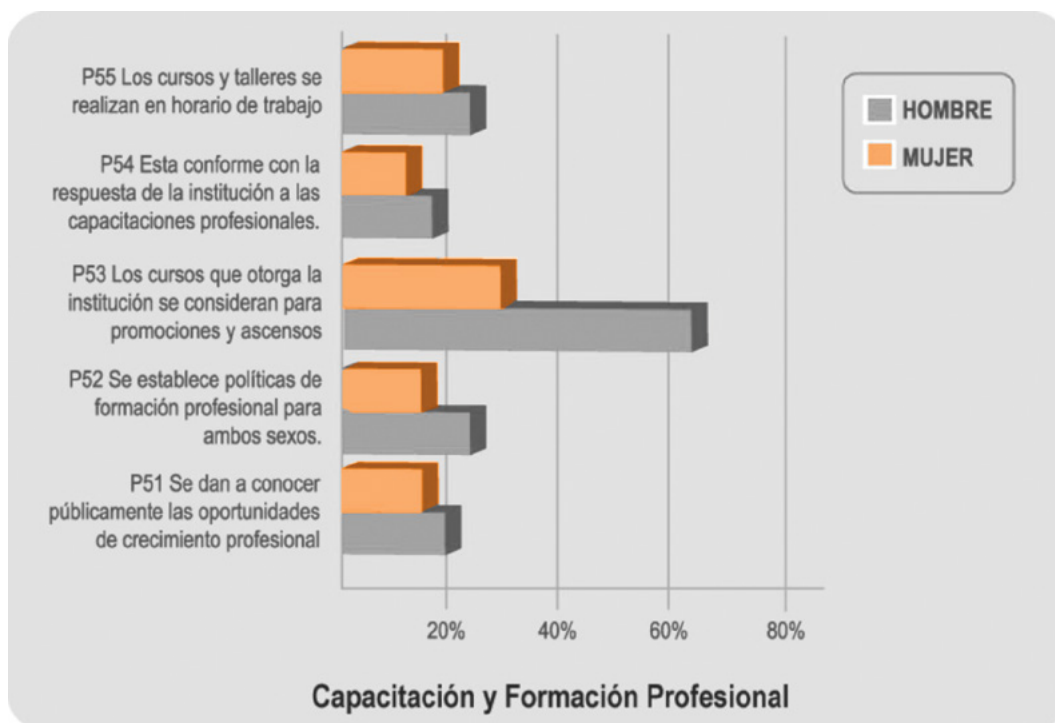
Casi la mitad de las mujeres encuestadas considera que en sus instituciones se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia o apariencia física, No. de los hombres piensa de forma similar 49% en tanto que, física de las mujeres y de los hombres opina que en sus instituciones 26%, obstante existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres de la población encuestada está de 67% importante señalar que más de Es en que las (23%) o algo de acuerdo (44%) ya sea muy de acuerdo-acuerdo mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de una opinión contraria en este tiene 18% y sólo mandos medios y superiores 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 39% 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 muestra las calificaciones respecto a la capacitación y formación profesional, entre las cuales sobresale la Secretaría de Educación otorgada a la pregunta “¿Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos?” con puntajes de 20 y 90 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 43% y 57% de calificación por parte de mujeres y hombres, respectivamente.

Estos puntajes evidencian que el diseño y desarrollo de programas de capacitación que cubren las necesidades del funcionariado de la Administración Pública Estatal toman en cuenta la capacitación para las promociones y ascensos, constituyen importantes áreas de oportunidad para el PCI. En este renglón, cuida que los programas de capacitación se realicen en horarios flexibles, con acceso igualitario para mujeres y hombres y que aborden el desarrollo de habilidades y destrezas en todas las áreas y temáticas.

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

Casi 6% 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 (23% de los hombres y 17% de las mujeres, respectivamente).

Fomerrey obtuvo el mayor porcentaje de las y los encuestados con opiniones de acuerdo, Fomerrey y Turismo obtuvieron menor número de respuestas en desacuerdo, en la difusión de las oportunidades de capacitación y formación (1% y 1%, respectivamente).

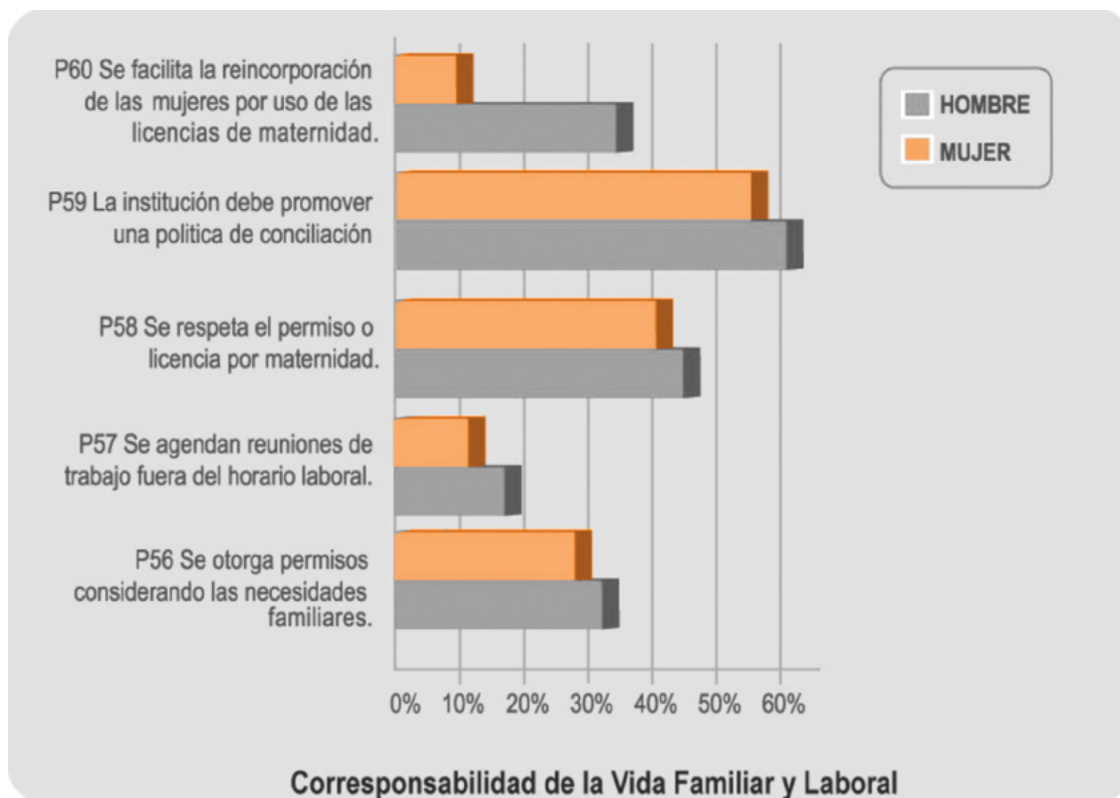
Las mujeres y hombres prácticamente tienen las mismas opiniones respecto a que los cursos de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo (la variación es de 4 puntos porcentuales).

Así, 48% está de acuerdo en que éstos se realicen dentro de horas laborales y 4% en desacuerdo.

El análisis por dependencias destaca que Fomerrey y Secretaría de Obras Públicas tienen 13.12% de población que está de acuerdo en que las capacitaciones se realicen en horario laboral y 85% 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.



En relación con los indicadores específicos, sobresalen los siguientes resultados

El 27% de los hombres que respondieron a la encuesta considera que en sus instituciones se otorgan permisos considerando las necesidades de mujeres y hombres, y 2% está en desacuerdo con esta aseveración. En cuanto a sus contrapartes femeninas, los porcentajes son de 23% y 2%, respectivamente.

Por otra parte, 18% de las personas encuestadas consideran que en sus instituciones se agendan reuniones de trabajo fuera de horario laboral, y 25% no coinciden con ello. El 11% de los hombres y 7% de las mujeres están de acuerdo; y 12% y 13%, 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 72% de las personas encuestadas está de acuerdo en que en su lugar de trabajo se otorgan esta clase de permisos y sólo 2% tienen una percepción contraria.

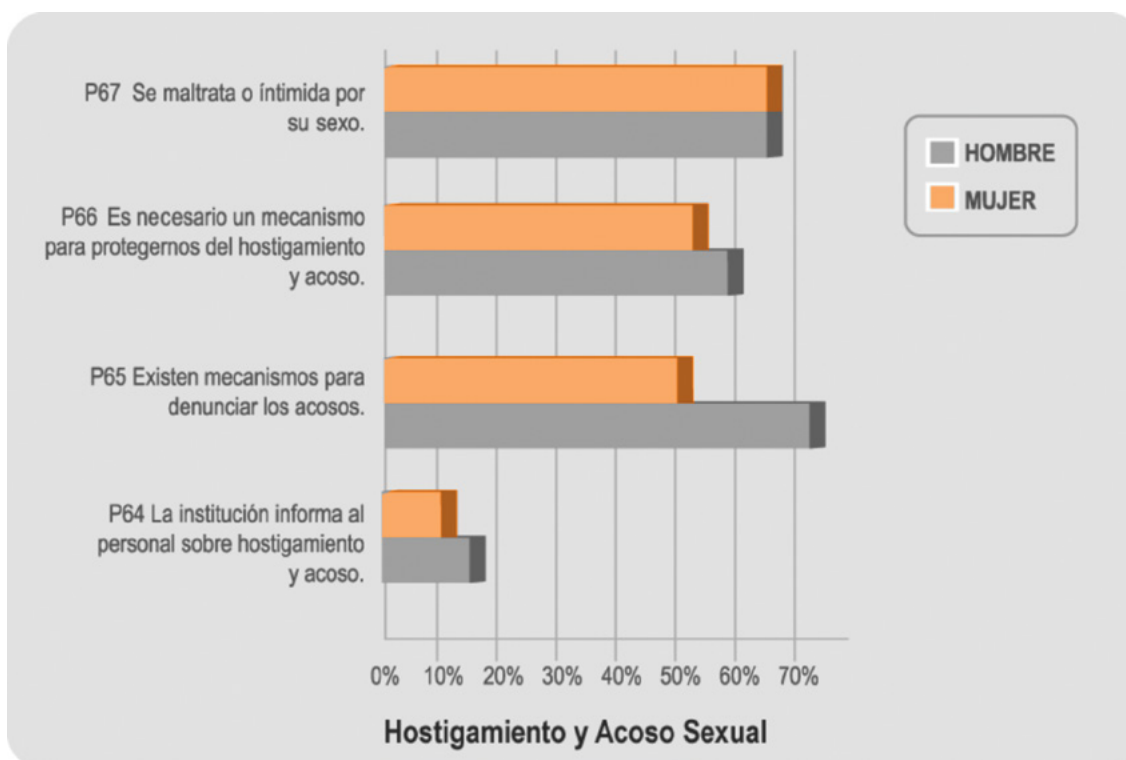
En cuanto a la reincorporación laboral de las mujeres después del permiso de maternidad, 27% de las mujeres encuestadas está de acuerdo en que su institución les facilita su reingreso al trabajo, y 2% en desacuerdo.

En el caso de los hombres, los porcentajes son de 31% y 1%, respectivamente.

Al igual que en el reactivo anterior, 61% de las personas encuestadas considera que su institución debe promover políticas de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional y sólo 2% tiene una percepción contraria.

Hostigamiento y acoso sexual

La gráfica 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 76 casos de acoso sexual, cifra que por sí misma amerita una atención.

Un 5% 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 93% lo contrario.

De las 76 personas que reportaron haber sido víctimas de hostigamiento sexual, sólo el 27% de personas denunciaron su caso ante las autoridades y mecanismos competentes, de las cuales 44% fueron hombres y 56% mujeres; y sólo 39% de las personas que declararon haber denunciado su caso quedaron conformes con la respuesta. No obstante, 66% de los hombres y 35% de las mujeres encuestadas están de acuerdo que en su institución existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento o acoso sexual.

El resto de las encuestadas, de las mujeres considera que en su institución no existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.

Cerca de 6% 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 64% de las personas encuestadas consideran necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o del acoso sexual.

CAPÍTULO V. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA CULTURA INSTITUCIONAL

Clima laboral

Para aplicar en la práctica diaria la perspectiva de género en cada una de las dependencias de la Administración Pública Estatal, particularmente para mejorar el clima laboral, es necesario garantizar previamente que se den las siguientes condiciones:

- a) Voluntad política.
- b) Capacitación sobre el significado del principio de igualdad y equidad.
- c) Identificación de los desequilibrios de género existentes.
- d) Aplicación de herramientas sensibles al género que nos permitan obtener información actualizada de lo que está ocurriendo, como efecto o no de las políticas públicas.

Criterios de actuación

Voluntad política

Impulsar el proceso de cambio significa integrar el enfoque de género en la política institucional, manifestada por la coherencia de las acciones que se pongan en marcha y por los recursos asignados. A la voluntad política, se deben añadir los recursos técnicos, económicos y humanos apropiados para que el compromiso político sea real.

Más allá de la palabra comprometida por quienes asumen la responsabilidad política, hace falta un compromiso formal, explícito, adoptado, hacer posible, por todas las dependencias de la administración pública, que reconozcan el alcance y significado de aplicar el enfoque de género en el quehacer institucional.

Capacitación

Para garantizar el desarrollo del Programa de Cultura Institucional, es necesaria la capacitación relativa al principio de igualdad de género y no discriminación, particularmente su alcance, motivo por el cual debemos entender que la capacitación en género se emplea con frecuencia en los procesos de institucionalización y transversalidad de la perspectiva de género con el fin de desarrollar las capacidades conceptuales, técnicas y actitudinales que permitan a las y los servidores públicos aplicar esta perspectiva en los procedimientos de diseño, programación, presupuestación, de ejecución y de evaluación de las políticas públicas.

Identificación de los desequilibrios de género

Al identificar el desequilibrio de género existente, debemos partir de que se trata primero de tener una alta comprensión de lo que ocurre

en nuestro entorno, a través de una imagen –lo más fiel posible– de cómo son las condiciones reales de las vidas de mujeres y hombres en las dependencias de la Administración Pública Estatal y en los diferentes ámbitos o contextos, educación, empleo, vivienda, prestaciones, etc.

Posteriormente, es imprescindible tener información desagregada por sexo y por otras características socioeconómicas, toda vez que sólo de esta forma será posible identificar los desequilibrios y fuentes de discriminación.

Comunicación no sexista

La comunicación es la acción por la que se transmite una información que es recibida e interpretada significativamente por quien la recibe. La transmisión de la información puede hacerse por distintos medios como por ejemplo el lenguaje y las imágenes.

El lenguaje surge ante la necesidad de las personas de relacionarse con su entorno, intercambiar experiencias, concepciones y todo aquello que incide en su existencia como seres humanos.

En este sentido, la relación del lenguaje con la realidad es arbitraria: responde a convenciones humanas ya que son las personas quienes han establecido, por ejemplo, que un "árbol" se llame precisamente "árbol" y no cualquier otra combinación de sonidos. El lenguaje es el principal medio de socialización de las personas. Esto significa que a través del lenguaje se aprenden reglas de comportamiento y se interioriza la diferenciación social del sexo, es decir, el género. En la medida que esta diferenciación no es neutral sino que es arbitraria y se basa en criterios contrarios o dicotómicos (lo masculino opuesto a lo femenino), jerárquicos (lo masculino por encima de lo femenino) y suplementarios (lo masculino como importante y lo femenino como secundario), el lenguaje sitúa a los hombres como punto de referencia.

Las imágenes son representaciones visuales de la realidad y son consideradas canales de comunicación porque, precisamente en tanto que representaciones, también transmiten mensajes. De hecho, las imágenes y su papel como vehículos transmisores de información, han ido adquiriendo una gran importancia gracias a la aparición de las tecnologías audiovisuales y la comunicación de masas. En este sentido, la necesidad de hacer llegar la información a un mayor número de personas hace que los emisores se vean obligados a utilizar medios que sean fácilmente comprensibles. Las imágenes, por su capacidad sintetizadora de la realidad son el medio más adecuado. La comunicación no sexista implica el uso igualitario, no discriminatorio o irrespetuoso, para las mujeres, del lenguaje y también de las imágenes en toda documentación o materiales que utilicen las Instituciones.

Implicaciones

El lenguaje, las imágenes y demás canales de comunicación no sólo transmiten información, también representan y condicionan la realidad. Es decir, constituyen mecanismos que reproducen los valores de la sociedad y a la vez, influyen en la conducta y en el pensamiento de las personas.

Así, por ejemplo, se utiliza el masculino como genérico de referencia provocando un efecto discriminatorio o de invisibilidad de las mujeres. De hecho, se utiliza una parte (los hombres) para hacer referencia al todo (los hombres y las mujeres). Esto no sólo es ambiguo y puede crear confusión sino que también es excluyente ya que deja a las mujeres fuera de la representación de la realidad. En este sentido, el habla cotidiana hace invisibles a las mujeres.

Por otro lado, el uso sexista del lenguaje se justifica, a menudo, por cuestiones de economía del lenguaje, argumentando que es más fácil nombrar, por ejemplo, solamente a los hombres, en lugar de nombrar a los hombres y a las mujeres cuando la referencia es de carácter global. Esta justificación, sin embargo, acostumbra esconder cierta falta de sensibilidad hacia los temas relacionados con la igualdad desde la perspectiva de género.

Algunos de los errores más frecuentes con relación al lenguaje son:

El uso del género gramatical masculino como genérico para hacer referencia tanto a hombres como a mujeres. Esto excluye y hace invisible a las mujeres. Por ejemplo: Los niños estaban jugando... (*¿Y las niñas?*); Los derechos del hombre... (*¿Y de las mujeres?*).

Presentación del hombre como único sujeto de acción y referencia, de la mujer como dependiente o subordinada. Por ejemplo: Los asistentes al concierto acudieron con sus *cónyuges*, novias...

- El uso asimétrico de nombres y títulos que minimizan a las mujeres.

Por ejemplo: *señor –señora o señorita (la distinción en el título expresa estado civil); hombres– mujeres (mientras que hombres denota solidez y madurez, mujeres denota fragilidad e inmadurez).*

- Atribución de diferentes cualidades a hombres y mujeres.

Así, en las mujeres se suelen destacar cualidades estéticas y los hombres, cualidades intelectuales. Por ejemplo: *Las mujeres, todas elegantemente vestidas...*

- Uso del género femenino para descalificar o aludir peyorativamente a las mujeres, o a los valores, comportamientos y actitudes que se les asignan. Por ejemplo: *llora como una mujer, tonterías de mujeres.*

Uno de los vehículos que más utiliza las imágenes como medio para transmitir información es la publicidad. Esta consiste en la divulgación de anuncios de carácter comercial para atraer a posibles personas usuarias. En este sentido, la publicidad hace uso de las imágenes para fomentar la atracción pero, además, en nuestra sociedad se ha convertido en creadora de opinión y en representante privilegiada de la realidad. En efecto, en la sociedad de consumo la publicidad se ha convertido en un medio de socialización que determina la realidad e influye, también, en el comportamiento de las personas. Así, la publicidad puede reproducir algunas de las prácticas discriminatorias del lenguaje y convertir, por ejemplo, a los hombres en el punto de referencia.

En las imágenes y la publicidad sexistas, se utiliza el cuerpo de la mujer como objeto para promocionar productos, priorizando los atributos físicos por encima de los intelectuales. También es frecuente encontrar anuncios en los que se transmite la idea de que las tareas domésticas y el cuidado de los hijos son casi exclusivos de las mujeres. Todo ello es irrespetuoso para éstas.

Una comunicación adecuada no oculta, no infravalora, no subordina y no excluye a nadie. Al introducir la perspectiva de género en la comunicación se transforma la manera de nombrar e interpretar la realidad. Así, se generaliza el punto de vista, la percepción que se obtiene de las cosas es más amplia y plural y, por lo tanto, la información que se ofrece es mucho más completa y veraz.

Criterios de actuación

En el lenguaje

- Evitar el uso de genéricos masculinos cuando se hace referencia a hombres y mujeres. Se sugiere utilizar genéricos universales, es decir, términos colectivos: *persona, gente, población, infancia, niñez, profesorado, pueblo, ciudadanía*, entre otros. O mediante el uso de genéricos abstractos. Por ejemplo: *La dirección de la Institución, el personal, etc.*
- Evitar un uso **abusivo** de la estrategia de la duplicación, ya que genera rechazo y obstaculiza la interiorización del mensaje que se quiere transmitir. Sólo cuando no exista otra opción deben usarse las palabras completas en masculino y femenino o los desdoblamientos. Por ejemplo: *las servidoras y servidores públicos, jefas, jefes.*
- Usar el femenino cuando sea éste el sexo de la persona a la que nos dirigimos o sobre la que hablamos. Por ejemplo: *La técnica, la jefa, etc.*
- Usar tratamientos equivalentes. Por ejemplo: *señor –señora en lugar de Sra. o Srta.; hombre– mujer, varón – hembra, etc.*

- Usar los correspondientes femeninos de todas las profesiones y cargos acabados en -ado, -al, -ano, -ente, -ero, -ico, -iz, -grafo, -o, -or o sin terminación. Por ejemplo: *jefa de departamento-jefe de departamento, profesora – profesora, cirujano – cirujana, directora – director, etc.*
- Evitar el uso exclusivo del femenino cuando se haga referencia a profesiones o puestos tradicionalmente ocupados o desempeñados por mujeres. Por ejemplo: *laboratorista, dietista, partera, enfermera, curandera, etc.*
- Estos criterios de lenguaje han de aplicarse en las notas internas, en las cartas dirigidas al personal, en los catálogos de servicios que se ofrecen o de los productos que se elaboran, etc.

Es decir, en todos los documentos relacionados con la actividad habitual de la dependencia, tanto si son de comunicación interna como si se utilizan para comunicarse externamente.

En la publicidad, anuncios e imagen gráfica de la dependencia

- En la publicidad de la Institución no pueden aparecer imágenes que traten irrespetuosamente o sub-representen a las mujeres.
- Deben desestimarse las imágenes que muestren mujeres realizando tareas tradicionalmente femeninas y de hombres realizando tareas tradicionalmente masculinas. Es decir, hay que rechazar imágenes basadas en estereotipos de género.
- Deben potenciarse las imágenes y los mensajes que muestren mujeres y hombres realizando actividades que implican un cambio en los roles tradicionales según el género.
- La presencia de hombres y mujeres en las imágenes y en la publicidad debe ser equitativa.

Desde el punto de vista organizativo

- Elaborar una guía o manual de comunicación que recoja las normas de comunicación no sexista. Esta guía debe estar al alcance de todo el personal de la Institución y sus normas deben ser claras y comprensibles.
- Las personas que ostenten cargos de responsabilidad dentro de la dependencia deben conocer, apoyar y poner en práctica los criterios de comunicación no sexista. Deben existir, tanto en los procesos como en las estructuras de la Institución, mecanismos de corrección y revisión de la comunicación interna y externa.
- En la formación continua de las servidoras y servidores públicos de la Institución debe incorporarse el tema de la comunicación no sexista.

Selección de personal

Mediante los procesos de selección de las Instituciones se proveen de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus objetivos.

Concretamente, el proceso de convocatoria consiste en reclutar a personas potencialmente adecuadas para desempeñar un puesto de trabajo, para después, mediante el proceso de selección, elegir la más idónea. Tanto la convocatoria como la selección han de llevarse a cabo garantizando el respeto a la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Es decir, deben implicar la incorporación de personal en función de su adecuación al puesto y su nivel de competencia profesional; sin considerar, por ejemplo, el sexo o aspectos relacionados con el estado civil o el entorno familiar.

Implicaciones

Los procesos de convocatoria y selección de personal que no respeten el principio de igualdad de oportunidades y por lo tanto discriminen por razón de sexo, atentan contra principios consagrados en la Constitución Política. En efecto, el artículo 4º de nuestra Constitución establece el principio de igualdad como el primero de los derechos fundamentales que se reconocen a los mexicanos y mexicanas, cuando señala que todas las personas "son iguales ante la ley".

Además, más allá de lo establecido en la normatividad en materia de igualdad vigente, la convocatoria y selección discriminatorias generan problemas importantes en las Instituciones. En este sentido, los filtros de entrada por razón de sexo perjudican la contratación de personas que podrían resultar las más adecuadas para desempeñar un puesto de trabajo. Ello constituye el primer motivo de pérdida de competitividad y eficiencia de una Institución.

Por otro lado, una Institución cuyos recursos humanos sean poco diversos será una Institución poco flexible y con escasa capacidad de adaptarse a los cambios constantes en la sociedad.

Además, hay que considerar que cada vez se concede mayor importancia a la imagen y a la reputación de las Instituciones, entidades y administraciones por cuestiones más generales que el incremento de los beneficios o la mejora en los servicios prestados.

Esta actitud se refleja en las expectativas de las personas usuarias, de la ciudadanía, del personal interno y requiere que las Instituciones adopten prácticas basadas en la igualdad de oportunidades. El incumplimiento de estas expectativas daña gravemente la imagen y reputación de la Institución y puede, incluso, cerrarle oportunidades de tener un nuevo enfoque en sus resultados sin discriminación de género. De hecho, muchas Instituciones reconocen esta realidad y por ello manifiestan en sus demandas de empleo que aplican una sólida política de respeto a

la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género. Esto las hace más atractivas y en un contexto en el que el capital humano de una Institución es uno de los activos más importantes, se aseguran que sus demandas sean contestadas por un número suficiente de personas con aptitudes profesionales para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo que se ofrece.

Por todo ello, garantizar procesos de convocatoria y selección de personal que respeten la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género implica gestionar óptimamente la entrada de recursos humanos en la Institución, aumentar la competitividad y la eficiencia, proyectar una imagen positiva, generar una reputación favorable, tener una actitud socialmente responsable y cumplir con la legalidad vigente.

Criterios de actuación

Para llevar a cabo una política de convocatoria y selección de personal basada en la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género es necesario aplicar los siguientes criterios de actuación:

De carácter general

- Las personas candidatas a un puesto de trabajo deben ser evaluadas, solamente, por sus perfiles, competencias, conocimientos, experiencia, actitudes o cualidades personales, sin considerar su sexo.

La evaluación de mujeres y hombres debe seguir estrictamente los mismos parámetros y debe basarse en la adecuación técnica al puesto de trabajo a desempeñar.

- Los procesos de convocatoria y selección no deben llevarse a cabo a partir de creencias no fundamentadas que justifican la discriminación por razón de género. Algunos ejemplos de estas creencias son:

- No se puede confiar en las mujeres con hijos/as porque son menos responsables en el trabajo.
- Es muy probable que las mujeres casadas o en edad de tener hijos/as los tengan y entonces dejen la Institución o le dediquen menos esfuerzo.–

Las mujeres presentan un mayor índice de ausentismo laboral.

- Los procesos de convocatoria y selección no pueden sustentarse sobre ideas o creencias discriminatorias relacionadas con las capacidades, habilidades o motivaciones de las mujeres. Por ejemplo, que las mujeres no pueden supervisar adecuadamente equipos mayoritariamente compuestos por hombres, ser jefa de piso de una línea de producción, entre otras.

- Los procesos de convocatoria y selección no deben basarse en una clasificación previa de los puestos de trabajo según se consideren “trabajos de hombres” o “trabajos de mujeres”.

Por ejemplo, es discriminatorio considerar que las mujeres están mejor preparadas para trabajos de carácter rutinario y metódico que para trabajos que requieren la toma de decisiones importantes. Tampoco respeta la igualdad de oportunidades la consideración de que los cargos directivos sólo pueden ser ocupados por hombres. Asimismo, también es discriminatorio pensar que los hombres no están dispuestos a trabajar en ambientes o instituciones predominantemente femeninos, o que las mujeres no pueden o no quieren trabajar en ambientes o instituciones predominantemente masculinos.

En las preguntas de las entrevistas de selección:

- No deben formularse preguntas que den lugar a dudas sobre el establecimiento de filtros o penalizaciones por razón de sexo o estado civil. Por ejemplo: ¿Con quién vive usted?, ¿Está casada?, ¿Tiene novio/a? Además, debe tenerse en cuenta que este tipo de preguntas pueden incidir en las respuestas de las personas candidatas y en su comportamiento. Adicionalmente se pueden generar sospechas de trato discriminatorio entre los candidatos que no superen las pruebas de selección.

- Algunas de las preguntas que no deben formularse para evitar la discriminación en razón de género son las relacionadas con:

La familia:

- Número de hijas e hijos.
- Edad de las hijas e hijos.
- Estado civil.
- Tener pareja estable.
- Tener intención de tener hijos/as.
- Tipo de trabajo de la pareja.

La salud (sólo formuladas a mujeres):

- Dolores menstruales y ausencias, o bajas laborales por este motivo.
- Problemas ginecológicos.
- Embarazo o intenciones de embarazo.

Además de preferencias sexuales, religiosas y políticas, etc.

No pueden plantearse preguntas que sólo se formulen a mujeres (o a hombres) y puedan constituir un motivo de trato desfavorable.

- Hay que tener en cuenta que formular las mismas preguntas a mujeres y hombres no evita el trato discriminatorio. Lo relevante es el uso que se hace de las respuestas de los candidatos y candidatas.

- Cuando sea necesario recoger algún tipo de información de carácter médico, se deben utilizar preguntas de tono neutral:
 - ¿Sufre usted algún tipo de problema de salud que pueda afectar a su rendimiento en el puesto de trabajo?
 - ¿Padece alguna enfermedad crónica?
- Debe evitarse cualquier cuestión que pueda implicar una discriminación *de facto*. Por ejemplo, las preguntas sobre el uso del tiempo libre, las aficiones o la práctica de deportes pueden ser motivo de discriminación puesto que las mujeres disponen de menos tiempo para ello porque asumen prácticamente la totalidad de las responsabilidades domésticas y familiares.

En los procesos

- En el proceso de convocatoria deben tenerse presentes los medios que se utiliza para llegar a los posibles candidatos y candidatas. En este sentido, la elección de medios puede ser de discriminación, positiva para que las demandas de empleo lleguen a las mujeres.
- La preselección de los currículum vitae (CV) y de cualquier otra documentación que se pueda generar a lo largo de los procesos de convocatoria y selección, deben ser tratados y procesados de modo idéntico. Por ejemplo, no se pueden preparar listas distintas para hombres y mujeres
- En los procesos de selección de puestos de trabajo en los que las mujeres están subrepresentadas conviene establecer mecanismos que favorezcan su incorporación. Algunos de éstos pueden ser:
 - Establecimiento de cuotas mínimas para la selección y contratación de mujeres.
 - Definición de una regla general que, en igualdad de condiciones y méritos, obligue a la contratación preferente de una mujer.
- En el proceso de selección, las personas que conduzcan las entrevistas debe tener formación específica en selección de personal o en su defecto, haber preparado con antelación y detenimiento su actuación. Por ello, conviene haber considerado la aplicación práctica de los criterios que se han indicado con anterioridad.
- Debe establecerse un seguimiento tanto del proceso de convocatoria como del proceso de selección para controlar que se ha respetado el principio de igualdad de oportunidades en todo momento.

Promoción y formación interna

La promoción en una Institución consiste en la acción de ascender en la jerarquía organizativa y pasar a desempeñar cargos o tareas que implican mayores responsabilidades o el ejercicio de un poder más amplio.

La formación interna permite que las personas que trabajan en una Institución puedan mejorar las capacidades y conocimientos relacionados con sus ámbitos de trabajo y con el desarrollo de sus tareas y responsabilidades. La promoción y la formación interna están estrechamente vinculadas en tanto que el desarrollo y la mejora de las capacidades y los conocimientos son factores relevantes para el progreso de la carrera profesional de las personas. La formación interna es un mecanismo para la promoción.

La aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género implica permitir un acceso igualitario para mujeres y hombres a las distintas actividades de formación interna que se lleven a cabo en el seno de una Institución. Asimismo, en la promoción de las personas conviene regir criterios meritocráticos sin contemplar los aspectos relacionados con su sexo o la vida personal y/o familiar.

Implicaciones

Las dificultades para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las políticas de promoción y formación están relacionadas directamente con la idea de que la fuerza de trabajo femenina es secundaria. Desde esta percepción, resulta lógico que las mujeres no tengan acceso fácil a la formación y sólo se promocionen hasta determinados niveles porque están en el empleo de un modo provisional, mientras se lo permiten sus responsabilidades familiares.

En cambio, se presupone que los hombres estarán siempre activos en el mercado laboral

Esta visión de las cosas es lo que ha llevado al denominado “techo de cristal”; es decir, a la imposibilidad de que las mujeres lleguen a los niveles más altos de responsabilidad en los ámbitos y sectores más estratégicos. No existen leyes, ni dispositivos sociales formales, ni códigos visibles que impongan a las mujeres esta limitación y, sin embargo, existe una barrera que les impide ocupar cargos de responsabilidad.

Además, la escasa preocupación por la promoción profesional de las mujeres en algunas Instituciones y las dificultades objetivas de muchas mujeres para combinar la vida profesional con la familiar ha producido una acumulación del trabajo femenino en las categorías laborales más bajas provocando así una segregación vertical del trabajo por razón de género.

Por el contrario, estudios muestran cómo las mujeres, debido a los procesos de socialización de género, aportan actitudes y competencias muy

valoradas, actualmente, en el desempeño de su trabajo y en concreto, poseen un estilo de dirección más democrático y motivador.

Este estilo produce beneficios institucionales que se traducen en una mejora del rendimiento, del clima y de la satisfacción laboral.

Así, se comprueba que en las Instituciones cuyos equipos directivos están compuestos por mujeres y hombres, se permite una mayor convergencia de diferentes valores, puntos de vista y aptitudes que enriquecen a los equipos de trabajo, mejoran el clima laboral y la eficacia de la Institución. Además, se percibe que las mujeres que ocupan cargos directivos muestran:

- Mayor sensibilidad hacia las relaciones y mayor capacidad de comunicación.
- Mayor reconocimiento de la influencia de los aspectos emocionales y personales en el desempeño del trabajo, considerando a la persona en su totalidad a la hora de tomar decisiones y evaluar.
- Mayor tendencia a considerar las necesidades personales y a respetar la vida privada y familiar de las personas a las que dirigen.
- Un estilo de dirección y trabajo más metódico y organizado, con mayor practicidad y capacidad de resolución.

De hecho, y según el estudio de Linda Wirth “Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección”,⁽²⁾ la igualdad entre géneros puede potenciar la productividad en las Instituciones. En efecto, la paridad de géneros en los equipos de dirección es muy positiva para la motivación de las personas que trabajan en una Institución. Por ello, contribuye a la eficiencia de las Instituciones, al crecimiento económico y al bienestar de las familias.

Criterios de actuación en la promoción vertical y horizontal

- Es necesario establecer unos criterios objetivos en función de los cuales se promocióne a servidoras y servidores públicos.
- Con carácter general, los criterios de promoción pueden ser comunicados a todas las personas que trabajan en una Institución.
- En los criterios objetivos que configuren el sistema de ascensos de una Institución conviene valorar la formación y los méritos de las y los servidores públicos, debiendo así tomar como referencia el

(2) Linda Wirth, Romper el techo de cristal, Las mujeres en puestos de dirección, informes OIT, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España, 2002.

título académico, el conocimiento del puesto de trabajo, el historial profesional, el desempeño de funciones de grupo profesional superior y la superación de los exámenes de ascenso que hayan podido establecerse.

- Han de diseñarse planes de promoción profesional, específicos y basados en los criterios anteriores. La carrera laboral son el itinerario previsto para una persona dentro una Institución. En estos pueden establecerse las características profesionales y actitudinales con las que contará la persona que ocupará el puesto, las habilidades y competencias necesarias para crecer en la dependencia, los tiempos deseados, las evaluaciones, etc. En estos planes no se pueden contemplar aspectos relacionados con el sexo de las personas, su vida privada o familiar.
- La promoción profesional de las personas que trabajen en una Institución debe incluir o contemplar mecanismos de conciliación entre la vida familiar y la vida laboral. Esto contribuye a facilitar la permanencia en el empleo.
- La carrera laboral de las trabajadoras conviene que sea potenciada para permitir su promoción a los puestos de mayor responsabilidad.
- Es necesario evitar el criterio de antigüedad porque generalmente favorece a los hombres. Las mujeres suelen tener menor antigüedad porque es frecuente que abandonen el trabajo retribuido para dedicarse, al menos temporalmente, al cuidado de sus hijos/as pequeños/as.
- Los criterios de promoción y la carrera laboral han de ser revisados periódicamente.

En la formación interna

- Debe garantizarse que la detección de necesidades formativas se lleva a cabo sobre el total de la plantilla, tanto de hombres como de mujeres.
- Es recomendable aplicar un sistema de cuotas o de porcentajes de participación, según género, en las acciones de formación de la Institución.
- Los horarios de los cursos de formación interna pueden ser compatibles con la vida familiar y personal.

Desde el punto de vista organizativo

- Es necesario crear un órgano o comité específico, dentro de la estructura organizativa de la Institución, para controlar y garantizar

el respeto a la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en la promoción de las personas trabajadoras y en el acceso a la formación interna.

- Cada vez que se plantee la posibilidad de un ascenso o promoción debe ser cuidadosamente examinado por el anterior comité u órgano específico para controlar su adecuación a los criterios y carrera laboral establecidos.
- Es conveniente diagnosticar sistemáticamente la situación de la plantilla de personal por lo que se refiere al ratio de hombres y mujeres en equipos directivos y al ratio de hombres y mujeres en las acciones de formación interna. Además, puede observarse la evolución de estos datos con relación a períodos anteriores e identificar las causas específicas de posibles desequilibrios.

Política de salarios

Según el artículo 123 fracción VI de la Constitución Política Mexicana, "Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas".

La política de salarios de una Institución es el conjunto de criterios que se utilizan para determinar los ingresos a pagar a las personas que trabajan en ella.

La aplicación de la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género en materia de política de salarios implica la inexistencia de diferencias salariales a la hora de retribuir el trabajo de mujeres y hombres. Es decir, un mismo trabajo o un trabajo de igual valor deben ser retribuidos igual para hombres y mujeres. El concepto "trabajo de igual valor" indica aquel tipo de trabajo que, aun no siendo idéntico a otro, requiere capacidades y esfuerzo equivalentes, supone iguales responsabilidades y está sometido a similares condiciones de trabajo.

Implicaciones

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y del INEGI, las diferencias salariales entre mujeres y hombres han tendido a disminuir en los últimos años. Sin embargo, en el mismo periodo, las mujeres han ocupado puestos que tradicionalmente habían desempeñado los hombres y esto ha supuesto una reducción o un estancamiento en los salarios en esos sectores; las discriminaciones salariales varían por tramos de edad, por nivel de formación, por modalidad de contratación, por sector y por profesión. Se constata así, que las diferencias salariales en el sector público son más débiles que en el privado; que en los sectores feminizados, como el de servicios, los salarios son más bajos y son los

hombres los que acceden a los puestos mejor retribuidos. Asimismo, el nivel de calificación elevado implica remuneraciones mayores pero, sobre todo para los hombres.

Los mecanismos más habituales a través de los que se ponen en práctica discriminaciones salariales son la clasificación profesional y los complementos salariales. Así, las clasificaciones formulan categorías o puestos "femeninos" y los minusvaloran frente a los trabajos desempeñados mayoritariamente por hombres. Además, se acostumbra determinar salarios inferiores para las mujeres trabajadoras mediante su adscripción a categorías inferiores a las que les corresponderían.

Por otro lado, los sistemas de clasificación profesional no incluyen descripciones y definiciones de las funciones correspondientes a cada categoría. Asimismo, tampoco se incluyen las valoraciones de los puestos de trabajo llevadas a cabo y, por eso, detectar a priori posibles discriminaciones salariales es muy difícil.

Por lo que se refiere a los complementos salariales, la discriminación se produce cuando se fijan éstos y perjudican a las mujeres. Por ejemplo, complementos como los de peligrosidad o toxicidad que suelen estar asociados a trabajos desempeñados predominantemente por hombres, o complementos como los de dedicación o disponibilidad que discriminan a las mujeres porque, dada su mayor dedicación al trabajo reproductivo, disponen de menos tiempo para dedicarse al trabajo externo.

La discriminación salarial por razón de género atenta contra la legalidad vigente. Además, se basa en estereotipos y perjuicios. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- Considerar que el trabajo femenino es secundario porque las mujeres están subsidiaria y temporalmente en el mercado laboral.
- Creer que las mujeres se ausentan más de su puesto de trabajo.
- Pensar que el trabajo realizado por mujeres es de menor calidad que el de los hombres.

Contrariamente, el respeto a la igualdad en las políticas retributivas conlleva, no sólo el cumplimiento de la legalidad vigente, sino una gestión óptima de los recursos humanos de las Instituciones.

La aplicación de criterios racionales y objetivos en el establecimiento de las políticas salariales contribuye a una mayor transparencia de las relaciones laborales y a mayores índices de satisfacción laboral. Además, reduce la rotación de personal y el ausentismo. En este sentido, cabe recordar, que el compromiso de las personas con las Instituciones en las que trabajan es uno de los factores más importantes de éxito, eficacia y competitividad de las mismas.

Criterios de actuación

- Establecer el sistema retributivo en función de la valoración de los puestos de trabajo y de los resultados obtenidos; independientemente de las personas que ocupan los puestos.
- Definir sistemas de clasificación profesional que incluyan descripciones y definiciones de las funciones correspondientes a cada categoría.
- Fijar los complementos salariales con criterios objetivos independientemente que esos complementos formen parte, mayoritariamente, del salario de hombres o de mujeres.
- Llevar a cabo, periódicamente, revisiones de los salarios que reciben las personas que trabajan en la Institución. Estas revisiones deben consistir en:

Comparar el salario de hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo de igual valor, ocupan puestos de trabajo considerados equivalentes o realizan trabajos que se valoran con los mismos criterios.

Identificar cualquier diferencia.

Eliminar las diferencias identificadas que no puedan ser explicadas más allá de diferencias basadas en el género de las personas.

- Comunicar al conjunto de la Institución la valoración económica de las distintas actividades así como los criterios a través de los que se han establecido.

Toma de decisiones y acceso de las mujeres a puestos directivos

La capacidad de toma de decisiones de las mujeres, así como su acceso a puestos de responsabilidad sigue siendo una de las asignaturas pendientes para lograr una situación de mayor equidad entre los sexos, si bien se han producido avances significativos en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Por ello, es necesario poner en marcha acciones de discriminación positiva.

Este tipo de acciones tienen como objetivo subsanar una situación de desigualdad inicial y consisten en prestar un trato de favor o en conceder ventajas a los grupos víctimas de discriminación para conseguir, así, una igualdad plena efectiva.

Las acciones de discriminación positiva tienen siempre un carácter temporal, hasta la consecución de la igualdad efectiva.

Por lo tanto, conseguir una mayor participación y presencia de las mujeres en los sistemas de toma de decisiones y en el acceso de puestos directivos, es imprescindible para una Institución que quiera estar en sintonía con la realidad actual. Una Institución que interactúe con su entorno no puede permitir la limitación de la participación y de la presencia de las mujeres en sus estructuras internas. Esto se entiende fácilmente si se imagina que en el desarrollo de una campaña publicitaria para un producto destinado a mujeres no intervenga ninguna mujer. Esta ausencia conllevará, necesariamente, que algunos elementos de importancia sobre consumo femenino no se hayan tomado en consideración o que se hayan subestimado.

Las acciones de discriminación positiva pueden desarrollarse a través de un programa completo de actuación o mediante la implementación de medidas concretas y puntuales. Además, pueden estar orientadas al conjunto de la Institución, a todas las mujeres trabajadoras como colectivo concreto de la Institución o a un área de trabajo determinado. Por otro lado, las acciones de discriminación positiva pueden responder a necesidades puntuales detectadas mediante análisis de la situación laboral de la plantilla o bien, pueden responder a estrategias a largo plazo. Es importante considerar que la implantación de medidas de discriminación positiva no siempre supone un costo económico para la Institución.

Criterios de actuación

- Promover la valorización de los puestos de trabajo feminizados dentro de la cultura organizativa.
- Poner en marcha mecanismos de participación en la Institución que favorezcan la implicación de todo el personal.

Estos sistemas aportan soluciones innovadoras para resolver problemas concretos. Algunos de estos sistemas son:

- Buzones de sugerencias.
- Acciones de mejora.
- Fijar una representación femenina en todos los órganos de participación y de decisión de la Institución. Aunque lo ideal sería llegar a la paridad, las situaciones concretas pueden ser muy distintas entre ellas, así en algunos casos se estará muy cerca de ésta y, en otros, deberá promoverse, por primera vez sino hubiere, la incorporación de mujeres en los órganos de decisión y participación.
- Impulsar la creación de una comisión u otro órgano colegiado con composición paritaria que:

- Elabore planes de acción en materia de discriminación positiva.
- Programe acciones de sensibilización.
- Fije criterios de paridad.
- Lleve a cabo acciones de formación directiva en materia de discriminación positiva para los hombres y mujeres que ocupen cargos de responsabilidad.
- Efectúe evaluaciones periódicas que controlen la presencia femenina en cargos de responsabilidad y en organismos de participación dentro de la Institución. Estas evaluaciones periódicas deben demostrar el incremento gradual de la presencia femenina.

• Ante situaciones de reconversión, ajuste de plantillas, expedientes de regulación de empleo, etc., es necesario realizar un seguimiento que controle que las mujeres trabajadoras no deben verse más afectadas que los hombres por estos procesos y la Institución debe establecer mecanismos de reducción del impacto que puedan provocar.

Adecuación de la jornada de trabajo

La adecuación de la jornada consiste en la adaptación del tiempo diario de trabajo a las nuevas maneras de trabajar y a las necesidades de las personas.

En este sentido, la jornada de trabajo tradicional de ocho horas, con horario partido y presencia física en la Institución a lo largo de toda la jornada está empezando a quedar obsoleta ante la aparición de nuevas formas de trabajar basadas en las nuevas tecnologías.

Adecuar la jornada de trabajo supone aplicar una presencia, en la Institución, distinta de la más habitual o estándar. Entre las diversas formas de adecuación de la jornada caben considerar las siguientes: jornada a tiempo parcial, trabajo compartido, jornada laboral comprimida, reducción de la jornada, jornada continua.

- El trabajo compartido consiste en que dos personas que están trabajando a tiempo parcial compartan un mismo trabajo de dedicación completa. En estos casos las personas trabajadoras deciden, con la supervisión de su responsable directo, la distribución de sus horas de trabajo.
- La jornada laboral comprimida consiste en la realización de una jornada cuya duración exceda la prevista para recibir a cambio medio día o un día libre a la semana.
- La reducción de la jornada consiste en la realización de una jornada laboral de duración inferior a la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, de la jornada máxima legal (40 horas semanales de trabajo efectivo en promedio). Esta reducción de la jornada se acompaña con una reducción proporcional del salario.

- La jornada continua o intensiva implica la realización, sin interrupciones, de las horas de trabajo diarias establecidas.
- El trabajo semipresencial implica que las horas de trabajo semanales se distribuyen entre horas de trabajo presencial en las instalaciones de la Institución y horas de trabajo que se realizan fuera de estas instalaciones; por ejemplo, desde el domicilio del propio servidor/servidora pública.

Implicaciones

La adecuación de la jornada de trabajo facilita la conciliación de la vida profesional, familiar y personal. En este sentido favorece o debería favorecer tanto a las mujeres como a los hombres, puesto que las unas y los otros tienen vida profesional, familiar y personal. Sin embargo, todavía siguen siendo las mujeres las que, mayoritariamente, asumen el trabajo reproductivo. Para que la adecuación de la jornada de trabajo permita una distribución más equitativa de los distintos roles a desempeñar en la vida es necesario que:

- Se arbitren medidas que garanticen la igualdad de derechos y prestaciones para las distintas modalidades de jornada de trabajo.
- Se pueda acceder libremente a cualquiera de las distintas modalidades de jornada porque todas ellas estén consideradas en las Instituciones.

Criterios de actuación

- Explorar distintas fórmulas de adaptación de la jornada laboral y aplicar aquellas más adecuadas a las cargas de trabajo, a las características de la Institución y a la situación de la plantilla de personal.
- Garantizar que las personas que decidan una jornada distinta de la habitual no:
 - Verán frenado el desarrollo de su carrera profesional ni sus posibilidades de promoción interna.
 - Serán relegadas a puestos de trabajo con poca responsabilidad o capacidad de decisión.
 - Perderán oportunidades de formación interna por estar alejadas del centro de trabajo principal de la Institución.
- Definir lo que la Institución entiende por disponibilidad de manera que queden claros los límites de este concepto.

Adecuación del horario de trabajo

La adecuación del horario de trabajo consiste en la flexibilización y la adaptación de las horas de entrada y salida del trabajo a las necesidades de las personas en términos de conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

La Institución tradicional de los horarios consistente en la fijación rígida de una hora de entrada y una hora de salida ha perdido sentido ante la aparición de nuevas formas de estar en el empleo. Además, las personas requieren tiempo para poder atender las necesidades de su vida privada y familiar que no siguen un horario semanal fijo, ni están exentos de incidencias, imprevistos, etc.

Las fórmulas de adecuación y flexibilización del horario de trabajo más habituales son:

- Establecimiento de flexibilidad del horario en la entrada y la salida del empleo. Esto consiste en establecer un margen temporal para empezar la jornada laboral y otro margen para salir de la Institución al finalizar la jornada.
- Fijación de unas horas de apertura de la Institución y en este intervalo, las personas realizan el horario que más les conviene y se adapta a sus necesidades, respetando la duración total de su jornada laboral.

Establecimiento de una franja de horario de presencia exigida en el puesto de trabajo. Más allá de la misma, las personas organizan sus tiempos de trabajo en función de los requerimientos de sus vidas privadas y familiares, respetando siempre la duración total de su jornada de trabajo.

Implicaciones

La Institución al establecer los tiempos de trabajo, se basa en la división tradicional del trabajo según el género (los hombres se ocupan del trabajo productivo y las mujeres del trabajo reproductivo) y por ello, no contemplan la necesidad de adecuar los horarios laborales a los horarios propios de los requerimientos de la vida privada y familiar. Es decir, horarios administrativos, escolares y de los servicios de salud, por ejemplo.

Sin embargo, la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo y la progresiva asunción compartida de las cargas domésticas entre mujeres y hombres, hace imprescindible la adecuación de los horarios en las Instituciones para poder conciliar la vida familiar, profesional y personal.

Una de las implicaciones de la adecuación de los horarios es la mejora en la gestión del tiempo. Esto implica, por ejemplo, acotar el tiempo dedicado a reuniones, comisiones, etc. y también, no fijar reuniones a últimas horas de la tarde para que la necesidad de rentabilizar el tiempo sea la misma

para todas las personas trabajadoras, tanto si tienen responsabilidades familiares como si no las tienen.

Criterios de actuación

- Fijar márgenes de flexibilidad en las entradas y salidas no inferiores a 20 minutos y, hasta donde sea posible, dejar que se fije libremente en la plantilla, su propio horario de trabajo. Es decir, permitir la libre elección del horario sobre la base de respetar el cómputo total de horas semanales y diarias o las proporcionales si la jornada es a tiempo parcial.
- Establecer un horario de presencia exigida en el puesto de trabajo. Más allá de la misma, se ha de permitir que las personas trabajadoras organicen sus tiempos de trabajo en función de los requerimientos de sus vidas privadas y familiares respetando el cómputo total de horas semanales y diarias o las proporcionales si la jornada es a tiempo parcial.
- Fijar una duración máxima para las reuniones de trabajo.
- Definir el horario laboral en la que deben llevarse a cabo las reuniones de trabajo o cualquier otra actividad que implique la participación de diversas personas, de modo que este tipo de actividades no puedan fijarse a según qué horas —por ejemplo, a partir de las 18 horas— o según qué días, por ejemplo, los viernes por la tarde.
- Los desajustes entre el horario laboral y los horarios escolares, de ocio, en las administraciones, en los hospitales, etc., deben ser tenidos en cuenta por las Instituciones a la hora de proponer mejoras en sus horarios.

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal: servicios de apoyo

Conciliar la vida profesional y la familiar consiste en combinar, gestionar, unir o integrar todas las facetas y requerimientos que surgen de estos dos ámbitos de la vida de las personas.

Los cambios que se están produciendo en el rol que tradicionalmente han desempeñado los hombres y las mujeres, la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo y la aparición de nuevas estructuras familiares trascienden el ámbito privado de la vida de las personas y afectan la Institución de la sociedad. En este sentido, se plantea un nuevo escenario en el que se hace necesario buscar nuevas fórmulas de Institución que, teniendo en cuenta la perspectiva de género, respondan a las necesidades de las personas.

Por ello, la conciliación de la vida profesional y la vida personal y familiar es un tema que afecta tanto a las mujeres como a los hombres e implica la integración de la participación social y laboral, por un lado, con las necesidades y responsabilidades personales y familiares, por el otro. Es, por lo tanto, un tema que repercute en todo el ciclo vital de las personas. La conciliación es necesaria, tanto porque el número de mujeres madres

de familia que trabajan ha aumentado, como porque también los padres tienen el derecho a asumir sus responsabilidades domésticas y familiares. Además, la conciliación es fundamental en la consideración de la vida personal. Es decir, las necesidades de formación, de descanso y de ocio están estrechamente relacionadas con la calidad de vida. Esto, en el caso de las mujeres se ha confundido y aún se considera que la conciliación es necesaria para que éstas puedan dedicar más tiempo a la casa y a la familia.

No obstante, la consecución de la conciliación plena es difícil porque el mundo del trabajo está organizado, todavía, para responder a las necesidades de los trabajadores masculinos. En esta percepción, se entiende que las mujeres se dedican sólo al trabajo reproductivo y que las obligaciones familiares de los hombres no van más allá de la aportación económica a la familia.

Así las cosas, el objetivo a alcanzar debe ser la creación de nuevos modelos de Institución laboral que reconozcan los derechos y obligaciones familiares y las necesidades personales tanto de hombres como de mujeres. La conciliación, por lo tanto, es una contribución importantísima a la consecución de uno de los mayores retos de nuestra sociedad: la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.

Una de las dimensiones más importantes de la conciliación es la puesta a disposición de los trabajadores y trabajadoras de servicios de apoyo por parte de las Instituciones. Estos servicios tienen como objetivo principal ayudar a integrar en la vida cotidiana las responsabilidades relacionadas con la vida familiar.

Algunos de los servicios de apoyo que pueden implantarse en las Instituciones son:

- Información sobre guarderías o centros de atención a mayores dependientes. A través de este servicio, trabajadoras y trabajadores pueden consultar información sobre la ubicación, los precios y las características de distintos centros. Esta información se halla disponible en los sistemas de comunicación de las áreas de recursos humanos.
- Guarderías dentro de la Institución. Ésta dedica parte de sus instalaciones a establecer un servicio de guardería para los hijos e hijas de sus trabajadoras y trabajadores. Este servicio puede ser gratuito o subrogado.

Criterios de actuación desde el punto de vista organizativo

- Es recomendable comunicar a toda la plantilla la normativa legal existente en materia de conciliación.
- Debe reforzarse la Cultura Institucional de carácter informal en la misma dirección que la que siguen las políticas de conciliación. Para

ello, los valores de la Institución y la formación deben orientarse hacia la promoción de las acciones de conciliación.

- Es necesario que las personas con responsabilidades directivas lideren y demuestren su compromiso y su apoyo a las medidas de conciliación que se establezcan en la Institución.

Además, es recomendable que den ejemplo con sus propias acciones.

- El acceso a medidas de conciliación previstas por las normas legales vigentes o establecidas por la Institución no pueden tener consecuencias negativas para el desarrollo de la carrera profesional de la servidora/servidor público.

- Es recomendable que exista un comité, o bien un coordinador o coordinadora de las políticas de conciliación dentro de la Institución.

En los servicios de apoyo

- Los servicios de apoyo a la conciliación deben estar orientados, por igual, tanto a los hombres como a las mujeres. En este sentido, hay que entender que la corresponsabilización en la asunción de las cargas familiares es una condición *sine qua non* para la igualdad de oportunidades desde la perspectiva de género.

- Es necesario que el establecimiento de servicios de apoyo a la conciliación parta de un análisis de situaciones que se dan en el seno de la Institución:

Las demandas del comité de Institución o de la representación de los trabajadores/as.

- Un estudio de detección de necesidades o preferencias en materia de servicios de apoyo.
- Número y tipo de servicios de apoyo que otras Instituciones ponen a disposición de sus empleadas y empleados.

Modalidades de contratación

El contrato de trabajo es el acuerdo entre la Institución y la persona trabajadora por el que ésta se obliga a prestar determinados servicios por cuenta de la Institución bajo su dirección, a cambio de una remuneración determinada.

La legislación laboral en México recoge un amplio abanico de acuerdos que establecen la relación entre la persona trabajadora y la Institución en la que trabaja. Es decir, existen distintas modalidades de contratación.

En términos de igualdad de oportunidades se considera que dicha igualdad está más o menos asegurada en función del tipo de contrato de trabajo que tengan las trabajadoras.

Implicaciones

Los contratos de trabajo no sólo determinan la remuneración que reciben las y los servidores públicos, sino que también implican unos niveles de seguridad y de prestaciones sociales concretas.

En efecto, no es lo mismo un contrato temporal, con caducidad en el tiempo, que un contrato indefinido, sin una caducidad preestablecida.

El primero no ofrece estabilidad a largo plazo para la Institución de la vida socioeconómica de las personas. Así, decisiones como la maternidad o la adquisición de una vivienda, a menudo, se ven condicionadas por el tipo de relación contractual que se tenga. En el caso de las prestaciones sociales, tampoco son las mismas las derivadas, por ejemplo, de un contrato a tiempo parcial, que las que se desprenden de un contrato a tiempo completo. En definitiva, la preasignación de modalidades contractuales que implican precariedad e inestabilidad para las mujeres trabajadoras parece responder sólo a prejuicios y al desconocimiento de los costos derivados de los distintos tipos de modalidades de contratación.

CAPÍTULO VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS, LÍNEAS DE ACCIÓN E INDICADORES

Política de igualdad y deberes institucionales

Objetivo 1

Incorporar la perspectiva de género en las políticas, programación y gestión pública de las dependencias de la Administración Pública Estatal.

Directrices

- Dar a conocer el marco jurídico nacional e internacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres y la no discriminación.
- Dar a conocer a toda la Institución el Programa de Cultura Institucional y el Plan de Acción para atender las áreas de oportunidad derivadas del diagnóstico de la dependencia en la materia.
- Capacitar al personal de cada Institución sobre los 9 objetivos del Programa de Cultura Institucional.
- Establecer metas e indicadores específicos para implementar cada uno de los objetivos del Programa de Cultura Institucional.
- Generar lineamientos que permitan incorporar la perspectiva de género en las políticas, programación y gestión de la institución pública.

Estrategia 1

Crear mecanismos para desarrollar y guiar los trabajos para incorporar la perspectiva de género en la Institución

Línea de acción

1.1 Las Instituciones de la Administración Pública Estatal instalarían al interior, mecanismos, como Unidades de Género, Red de Género y responsables del Programa de Cultura Institucional para coordinar los trabajos de la incorporación de la perspectiva de género a su interior.

Estrategia 1.2

Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y Código de Ética y Código de Conducta institucional.

Línea de acción

1.2.1 Revisar y analizar el Código de Ética y de Código de Conducta incorporando el principio de igualdad y no discriminación y con un lenguaje incluyente, se realicen las modificaciones y/o adecuaciones necesarias.

Estrategia 1.3

Implantar el Programa de Cultura Institucional en forma transversal en todas las unidades administrativas de la Institución en sus procesos y prácticas institucionales.

Línea de acción

1.3.1 Diseñar, instrumentar y dar seguimiento al Programa de Cultura Institucional a través de un Plan de Acción que permita propiciar cambios en los proceso y prácticas institucionales.

1.3.2 Generar un mecanismo de seguimiento y evaluación a las acciones propuestas en el Plan de Acción, con el propósito de modificar la cultura institucional al interior de la dependencia en forma gradual.

Indicadores del objetivo 1

- Número de instituciones de la Administración Pública Estatal que tienen Unidades de Género, red de género y/o responsables del Programa de Cultura Institucional para coordinar los trabajos de la incorporación de la perspectiva de género a su interior.
- Número de Códigos de Ética y de Código de conducta que han incorporado el principio de igualdad y no discriminación y con un lenguaje incluyente.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación a las acciones propuestas en el Plan de Acción, con el propósito de modificar la cultura institucional.

Planes de acción para implantar el Programa de Cultura Institucional en forma transversal en todas las unidades administrativas de la institución en sus procesos y prácticas institucionales.

PPAPCI: Porcentaje de Planes de Acción del Programa de Cultura Institucional.

NAPAPCI: Número de Acciones del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional.

TAPCI: Total de Acciones del Programa de Cultura Institucional.

$$PPAPCI = \frac{NAPAPCI}{TAPCI} \times 100$$

Comunicación incluyente**Objetivo 2**

Lograr una comunicación incluyente que promueva la igualdad y la no discriminación en todas las Instituciones de la Administración Pública Estatal.

Directrices

Garantizar el uso de un lenguaje no sexista en todos los documentos e informes elaborados en las dependencias de la Administración Pública Estatal, tanto los de alcance y difusión interna como externa.

Facilitar la formación práctica sobre uso no sexista del lenguaje al personal que labora en la Institución.

Eliminar expresiones e imágenes sexistas.

Estrategia 2.1

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

Línea de acción

2.1.1 Impartir cursos de sensibilización en género y sobre la comunicación organizacional incluyente.

Estrategia 2.2

Lograr que la comunicación organizacional y de comunicación social promueva la igualdad de género y la no discriminación, mediante el uso de un lenguaje no sexista e imágenes y símbolos que fomente la igualdad entre mujeres y hombres al interior de las Instituciones.

Línea de acción

2.2.1 Diseñar e implementar un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.

Indicadores del objetivo 2

- Número de cursos de sensibilización en género y sobre la comunicación organizacional incluyente.
- Manual de Identidad Institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.
- Número de medios de comunicación electrónicos e impresos que eliminan los estereotipos sexistas e incorporan el lenguaje incluyente.

PMCEEESLI: Porcentaje de Medios de Comunicación Electrónicos que Eliminan Estereotipos Sexistas en un Lenguaje Incluyente.

NMCEEELI: Número de Medios de Comunicación Electrónicos que Eliminan Estereotipos Sexistas Lenguaje Incluyente.

TMCE: Total de Medios de Comunicación Electrónicos.

$$PMCEEESLI = \frac{NMCEEELI}{TMCE} \times 100$$

Clima laboral

Objetivo 3

Lograr un clima laboral que permita a las y los servidores públicos de las dependencias de la Administración Pública Estatal contar con un clima laboral sano que redunde en beneficios en sus Políticas Públicas a la ciudadanía.

Directrices

- Contar con un programa integral encaminado al mejoramiento del clima laboral en cada una de las unidades administrativas de la Secretaría.
- Generar una serie de acciones que permitan en las y los servidores públicos de la Secretaría la aceptación de las diferencias sin que signifique desigualdad, discriminación, de modo que la tolerancia y el respeto a los y las demás sea un valor reconocido institucionalmente.

Estrategia 3.1

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

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

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

Líneas de acción

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

3.1.2 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.

3.1.3 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.

3.1.4 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.

3.1.5 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.

3.1.6 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.

Indicadores del objetivo 3

- Manual, reglamento, plan o documento de aplicación general en la Institución con enfoque de género.
- Número de acciones de difusión sobre temas que favorecen el clima laboral.
- Número de políticas de liderazgo aplicadas que promueven la igualdad de género y la no discriminación.
- Acciones afirmativas para acotar el ejercicio indiscriminado del poder previniendo el abuso por cualquier causa de violencia institucional.
- Número de lineamientos, procedimientos o políticas que prevengan o eliminen los símbolos, códigos, signos e imágenes que estereotipen los roles de género.
- Códigos de Ética, de conducta y documentos que contengan la misión y la visión de la Institución en el que se incluye el principio de igualdad bajo un enfoque de género.

PCECPIEG: Porcentaje de Código de Ética y Conducta con principios de Igualdad y Enfoque de Género.

NCECPIEG: Número de Códigos de Ética y Conducta que incluyen el Principio de Igualdad y Enfoque de Género.

TCEC: Total de Códigos de Ética y Conducta.

$$PCECPIEG = \frac{NCECPIEG}{TCEC} \times 100$$

La selección del personal

Objetivo 4

Lograr una selección de personal en igualdad de oportunidades y sin discriminación, utilizando criterios objetivos, transparentes y homogéneos en las metodologías de selección y reclutamiento de personal, para eliminar estereotipos.

Directrices

- Que los comités de selección de personal se encuentren balanceados en género.
- Detectar en el reclutamiento a las mujeres talentosas para promover su capacitación y procesos de promoción.
- Promover y establecer acciones afirmativas en los procesos de selección de personal.
- Establecer políticas o acciones afirmativas orientadas a cerrar la brecha entre mujeres y hombres en el acceso a las vacantes existentes.

Estrategia 4.1

Se debe tomar en cuenta el marco jurídico y normativo que enmarque las funciones y responsabilidades de las Instituciones de la Administración Pública Estatal. Así mismo es importante detectar aquellas disposiciones normativas que hacia el interior de cada dependencia pudieran impedir la implementación o nudos críticos para el avance.

Líneas de acción

4.1.1 Revisar el marco normativo estatal que haga referencia al proceso de reclutamiento y selección de personal para analizar el enfoque de género, y hacer su comparación con la práctica nacional e internacional.

4.1.2 Revisar que los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la Institución cumplan con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Ley Federal del Trabajo, especificando en la descripción del perfil del puesto la equidad de género, y que dichos procedimientos se apliquen en todos los niveles administrativos del personal.

4.1.3 Asegurar que la instrumentación de las normas jurídicas a través de reglamentos y prácticas institucionales se realice de acuerdo a criterios de objetividad institucional, transparencia y equidad de género.

4.1.4 Establecer un compromiso institucional para que hombres y mujeres reciban un trato equitativo y las mismas oportunidades en el proceso de selección, además de eliminar las metodologías de selección informales.

Estrategia 4.2

Desarrollar un procedimiento que describa el método de reclutamiento y selección de personal que considere al menos los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto.

Líneas de acción

4.2.1 Asegurar que exista la misma oportunidad de ocupar una vacante entre hombres y mujeres, cuando existen iguales niveles de educación, experiencia, capacitación y responsabilidad.

4.2.2 Verificar que los perfiles de puesto especifiquen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto, y que no reflejen las tareas que tradicionalmente se asigna a hombres y mujeres.

4.2.3 Especificar los niveles de educación, formación y experiencia estrictamente requeridos por cada uno de los puestos, evitando discriminaciones por sexo, preferencias sexuales, raza, lengua, edad, estado civil, ideología, religión, origen étnico, discapacidad, embarazo, condición social o económica.

4.2.4 Asegurar que los métodos de reclutamiento y evaluación sean transparentes, objetivos e institucionales, y sean difundidos ampliamente.

4.2.5 Revisar los formatos de pruebas, entrevistas y/o exámenes que se realicen a los candidatos/as a un puesto para asegurar que los criterios de selección sean equitativos y reconozcan las responsabilidades familiares de los hombres y las mujeres, sin que éstos sean considerados como elementos discriminatorios.

4.2.6 Elaborar un documento en el que se establezcan los criterios de reclutamiento y de selección de personal y los requisitos que deben ser cubiertos para ocupar una plaza. Este documento debe ser dado a conocer a los candidatos y las candidatas y difundido por medios impresos y electrónicos.

Estrategia 4.3

Evitar discriminación en la selección de personal.

Líneas de acción

4.3.1 Instrumentar auditorías de verificación sobre el cumplimiento de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en relación al enfoque de género.

4.3.2 Apoyar y promover, a través del área de recursos humanos, la ocupación femenina y masculina en funciones menos tradicionales para su sexo, buscando una ocupación equitativa de hombres y mujeres en todas las áreas y funciones de la Institución.

4.3.3 Instaurar mecanismos o sistemas que faciliten y canalicen adecuadamente quejas y/o denuncias respecto de actitudes discriminatorias o prejuicios.

Estrategia 4.4

Garantizar que en los documentos relacionados con las solicitudes de trabajo únicamente se incluyan preguntas referentes a capacidades y habilidades del perfil en el puesto de candidatas y difundido por medios impresos y electrónicos.

Promover la igualdad entre mujeres y hombres con niveles iguales de educación, experiencia, capacitación y responsabilidad.

Líneas de acción

4.4.1 Verificar que las solicitudes de trabajo, entrevistas y/o cualquier otro documento solicitado al candidato/a, sólo incluya preguntas e información relacionadas a capacidades y habilidades del perfil del puesto solicitado. En caso de detectar elementos discriminatorios, hacer las modificaciones necesarias.

4.4.2 Analizar las normas jurídicas, prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes usadas por la dependencia para la selección y reclutamiento del personal, de tal forma que se identifiquen y eliminen las valoraciones subjetivas o informales que pudieran existir, buscando la desaparición de sistemas informales de reclutamiento y selección en todos los niveles de la dependencia.

Indicadores del objetivo 4

- Existencia de manuales de procedimientos para el reclutamiento del personal con perspectiva de género.
- Existencia de manuales de procedimientos para la selección del personal con perspectiva de género.
- Número de empleados/as de la Institución según nivel jerárquico, edad, escolaridad, estado civil y número de hijos.
- Número de documentos del proceso de reclutamiento y selección de personal basados en la legislación de derechos humanos de las mujeres y planteados con perspectiva de género, en todos los niveles de la Institución, unidades, programas, proyectos y equipos de trabajo.
- Medios de difusión de reclutamiento y evaluación de personal con enfoque de género.
- Existencia de formatos para candidatos/as a puestos equitativos a hombres y mujeres, pruebas, exámenes, guías de entrevistas, criterios de selección, solicitudes entre otras.
- Porcentaje de documentos del proceso de reclutamiento y selección de personal con perspectiva de género, en todos los niveles de la Institución, unidades, programas, proyectos y equipos de trabajo.

PDPRSPPG: Porcentaje de Documentos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con Perspectiva de Género.

NDPRSPPG: Número de Documentos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con Perspectiva de Género.

TPRSP: Total de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

$$\text{PDPRSPPG} = \frac{\text{NDPRSPPG}}{\text{TPRSP}} \times 100$$

Promocion vertical y horizontal

Objetivo 5

Incorporar la perspectiva de género en los procesos de recursos humanos que aseguren la promoción vertical y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las y los servidores públicos.

Directrices

- Revisar las estructuras organizacionales de las Instituciones para establecer mecanismos de promoción vertical y horizontal equitativa en los puestos de toma de decisión del Gobierno del Estado.
- Promover en las áreas de recursos humanos, la ocupación femenina y masculina en funciones menos tradicionales para su sexo, buscando una representación equitativa de hombres y mujeres en todas las áreas. - Instrumentar acciones afirmativas que permitan a las mujeres promoverse en puestos de toma de decisiones.
- Instrumentar mecanismos que permitan la promoción vertical y horizontal de forma equitativas entre mujeres y hombres.

Estrategia 5.1

Analizar la plantilla de personal identificando los puestos y cargos en los cuales exista baja o nula representación de alguno de los dos sexos.

Línea de acción

- 5.1.1** Elaborar una estadística desagregada por sexo en donde se refleja el número de hombres y mujeres por área, función o puesto, niveles y salarios y que se cruce con variables de nivel académico, antigüedad de la Institución o del sector, de responsabilidades familiares, de edades de los y las trabajadoras y sus dependientes económicos.
- 5.1.2** Identificar a los hombres y mujeres interesados en ingresar y/o ser promovidos/as a un área o cumplir alguna función, en la que se presente participación exclusiva o mayoritaria de alguno de los dos sexos.

Estrategia 5.2

Generar condiciones para la igualdad de oportunidades que permitan la participación equitativa de mujeres y hombres en los puestos y cargos.

Líneas de acción

5.2.1 Analizar la plantilla de personal identificando los puestos y cargos en los cuales exista baja o nula representación de alguno de los dos sexos.

5.2.2 Elaborar una estadística desagregada por sexo en donde se refleja el número de hombres y mujeres por área, función o puesto, niveles y salarios y que se cruce con variables de nivel académico, antigüedad en la Institución o sector, responsabilidades familiares, edades de los y las trabajadoras y sus dependientes económicos.

5.2.3 Identificar a los hombres y mujeres interesados en ingresar y/o ser promovidos/as a un área o cumplir alguna función, en la que se presente participación exclusiva o mayoritaria de alguno de los dos sexos.

Estrategia 5.3

Establecer guías de actuación para las actividades de reclutamiento, selección y desarrollo profesional, así como para el recorte de personal, a fin de equilibrar la participación de hombres y mujeres. Instrumentar acciones afirmativas que permitan a las mujeres promoverse en puestos de toma de decisiones.

Líneas de acción

5.3.1 Elaborar dentro del procedimiento de reclutamiento y selección de personal, guías de actuación para cubrir las vacantes existentes promoviendo una representación equitativa entre hombres y mujeres.

5.3.2 Elaborar una propuesta para detectar necesidades, situación personal y otras variables, para determinar los programas de capacitación, considerando metas de representación para revertir la tendencia de desequilibrio entre hombres y mujeres.

5.3.3 Que sea obligatoria la capacitación en género y con enfoque de género en todos los niveles, incluyendo los mandos medios y superiores.

5.3.4 Omitir en los exámenes de evaluación el nombre y el sexo de las personas entrevistadas para un puesto, respetando los resultados de los exámenes de selección para ingreso y promoción.

5.3.5 Especificar el perfil del puesto sin discriminación de sexo para evitar los estereotipos en los puestos.

Estrategia 5.4

Difundir en forma transparente las bases para competir por los puestos y cargos disponibles.

Líneas de acción

5.4.1 Establecer metas que reflejen cómo revertir la tendencia de desequilibrio entre hombres y mujeres.

5.4.2 Establecer metas de representación de hombres y mujeres para los puestos donde exista participación mayoritaria de alguno de los dos sexos.

5.4.3 Evaluar el cumplimiento de las metas y avances, para reflejar como esta tendencia cambia o se revierte.

5.4.4 Garantizar la proporcionalidad en la selección y reclutamiento de candidatos/candidatas.

5.4.5 Generar condiciones para que más mujeres ocupen puestos directivos.

5.4.6 Establecer horarios de capacitación accesibles para poder realizar las evaluaciones en las mismas condiciones que los varones y acceder a las promociones.

Indicadores del objetivo 5

-Medios a través de los cuales se difunden las bases para competir por puestos y cargos disponibles (Internet, periódico, periódico mural, radio, revista, etc.).

-Existencia de perfiles de puesto descritos en función del puesto, indistintamente del sexo de la persona.

-Existencia de exámenes de selección y promoción de personal, aplicados y calificados con base en las habilidades, conocimientos y experiencia en función del puesto.

-Existencia de un programa de capacitación, considerando metas de representación para revertir la tendencia de desequilibrio entre hombres y mujeres.

-Manual interno de administración del personal que establezca políticas para la reestructura institucional o eliminación de puestos que impacten proporcionalmente a hombres y mujeres por nivel y puesto.

-Política establecida para promover una representación equitativa entre hombres y mujeres según los niveles medios y superiores.

- Porcentaje de acciones afirmativas establecidas para promover una representación equitativa entre hombres y mujeres en todos los niveles.

PAARENI: Porcentaje de Acciones Afirmativas de Representación Equitativa en todos los Niveles.

NAARENI: Número de Acciones Afirmativas de Representación Equitativa en todos los Niveles.

TMTD: Total de Mujeres en Toma de Decisiones.

$$\text{PAARENI} = \frac{\text{NAARENI}}{\text{TMTD}} \times 100$$

Salarios y prestaciones

Objetivo 6

Lograr que los salarios y prestaciones se asignen de acuerdo a la responsabilidad y a las funciones, sin diferencia de sexo con criterios de transparencia y equidad.

Directrices

- Asegurar que en condiciones de trabajo igual, los hombres y las mujeres reciban un pago igual y las mismas prestaciones.
- Revisar permanente los criterios normativos de los sistemas de tabulación que no sean discriminatorios para las mujeres en la Institución, cuando estas tengan más profesionalización.

Estrategias 6.1

Establecer salarios y prestaciones acordes a descripciones de los puestos que no impliquen discriminación por motivos de género.

Líneas de acción

- 6.1.1** Eliminar los criterios subjetivos o discriminatorios en la asignación de sueldos, salarios y plazas en la dependencia.
- 6.1.2** Capacitar al personal en el uso y la aplicación correcta de los lineamientos, normas y políticas salariales.
- 6.1.3** Revisar la situación del personal de honorarios y enlaces administrativos o equivalentes evitando disparidades en las condiciones salariales.
- 6.1.4** Establecer un sistema de salarios que visibilice los méritos personales, la experiencia, la profesionalización sin diferencia entre los géneros.

Estrategia 6.2

Establecer normas y lineamientos que permitan cumplir la obligación de que a trabajo de igual valor salario igual.

Líneas de acción

6.2.1 Garantizar que la política salarial, particularmente en los criterios de incentivos, prestaciones y beneficios, sea pública y transparente, a través de mecanismos e instrumentos de difusión hacia el personal.

6.2.2 Verificar que los criterios para la asignación de incentivos, prestaciones y beneficios sean claros, no discriminatorios, conocidos por el personal de todos los niveles y que se difunda esta información.

6.2.3. Establecer normas y lineamientos que permitan cumplir la obligación de que a trabajo igual corresponda salario igual.

Indicadores del objetivo 6

- Estudio a profundidad de plazas, niveles, salarios y funciones con perspectiva de género.
- Sistema de evaluación del desempeño del personal.
- Instrumentos implementados para la evaluación del desempeño del personal.
- Relación de los criterios para otorgar sueldos, incentivos, prestaciones y beneficios al personal de honorarios con base en las funciones y con equidad de género.
- Acciones afirmativas para corregir la diferencia salarial entre hombres y mujeres con el mismo cargo, función y/o responsabilidades.

Porcentaje de normas y lineamientos planteados con Perspectiva de Género que regulen la asignación de los salarios y prestaciones al personal.

PNLPGASP: Porcentaje de Normas y Lineamientos con Perspectiva de Género en Asignación a Salarios y Prestaciones.

NNLPGASP: Número Normas y Lineamientos con Perspectiva de Género en Asignación a Salarios y Prestaciones.

TNLSP: Total de Normas y Lineamientos en Salarios y Prestaciones.

$$\text{PNLPGASP} = \frac{\text{NNLPGASP}}{\text{TNLSP}} \times 100$$

Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal

Objetivo 7

Establecer medidas para que mujeres y hombres puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares.

Directrices

- Propiciar canales para que el personal externe sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las que realiza en su trabajo, en el hogar y en su caso en actividades profesionales.
- Establecer un mecanismo para conocer las necesidades particulares del personal en relación al tiempo y las actividades que desarrolla en su trabajo y hogar en forma flexible.
- Promover políticas que permitan tanto a mujeres y hombres garantizar el derecho a sus hijos e hijas a través de horarios flexibles que les faciliten una mejor convivencia.
- Generar mecanismos que permitan contar con permisos por paternidad y maternidad y puedan balancear sus actividades con el cuidado de sus hijos e hijas.
- Asegurar que las mujeres y hombres que hayan solicitado y gozado de los permisos por maternidad o paternidad conserven sus trabajos y no sean despedidas/os injustificadamente.
- Considerar que los derechos de hombres y mujeres para atender a sus hijos se encuentren plasmados en su normatividad interna de cada Institución.

Estrategias 7.1

Generar acciones afirmativas que conduzcan un adecuado equilibrio entre la jornada laboral y la vida familiar.

Línea de Acción

7.1.1 Determinar un canal para que el personal externe sus necesidades particulares en relación con el tiempo y las actividades que realiza en su trabajo y fuera de él.

7.1.2 Difundir la existencia del canal para externar las necesidades particulares en relación con el tiempo y las actividades que realiza en su trabajo y en su hogar.

7.1.3 Crear y difundir un mecanismo para que las y los trabajadores puedan expresar sus necesidades.

7.1.4 Hacer propuestas para conciliar las jornadas domésticas y extra-domésticas de las y los trabajadores.

Estrategia 7.2

Establecer políticas de permisos y/o compactación de horarios, por maternidad y paternidad, por nacimiento, adopción, enfermedad, cuestiones escolares y casos fortuitos, así como de atención y cuidado de los hijos e hijas.

Líneas de acción

7.2.1 Realizar una compilación de los análisis costo-beneficio que existen, respecto de contar con centros de desarrollo infantil dentro de la dependencia o entidad, focalizarla institucionalmente y en su caso implementar las acciones necesarias para garantizar su creación.

7.2.2 Establecer mecanismos de ayuda para la atención y el cuidado de hijos e hijas de educación básica.

7.2.3 Establecer un compromiso institucional para favorecer el cumplimiento de responsabilidades familiares, tales como: licencias de maternidad y paternidad por nacimiento o adopción, atención de los hijos e hijas en caso de enfermedad, discapacidad, cuestiones escolares y casos fortuitos de las hijas e hijos, así como, promover su inclusión en la norma interna de cada Institución.

7.2.4 Proponer que se legislen los derechos por paternidad, así como los servicios de guardería y/o cuidado de las y los hijos del personal masculino de las dependencias o entidades.

7.2.5 Crear las políticas necesarias para que las guarderías existentes reciban menores de edad con capacidades diferentes, sin discriminación alguna.

7.2.6 Considerar la responsabilidad de maternidad y paternidad como criterio para otorgar flexibilidad en turnos, jornadas, permisos, vacaciones, así como otras prestaciones.

Indicadores para el objetivo 7

- Existencia de un buzón para que las y los trabajadores/as, expresen sus necesidades de corresponsabilidad.
- Número de políticas implementadas, derivadas de las necesidades personales.
- Criterios para la asignación de permisos que sean claros, transparentes y con perspectiva de equidad de género.
- Criterios para la asignación de permisos que tomen en cuenta las obligaciones familiares, de tal forma que se contemplen permisos por maternidad y paternidad sin riesgo a un despido.

- Políticas de apoyo a empleados/as con responsabilidades familiares.
- Creación de estrategias, difusión y promoción de la participación masculina en el cuidado y educación de hijos e hijas.
- Propuestas legislativas en favor de los derechos de la paternidad.
- Número y tipo de prestaciones laborales (centros de desarrollo infantil, guarderías, licencias de maternidad y paternidad, cuidados de hijos e hijas por enfermedad, etc.).
- Existencia de normas, políticas, lineamientos con perspectiva en equidad de género y que contemplen las responsabilidades familiares, de tal forma que los permisos por paternidad o maternidad no tengan impacto negativo en su reputación, imagen, posición en el trabajo y oportunidades de ascenso.
- Políticas laborales que consideren las responsabilidades familiares al establecer horarios, lugar, funciones y responsabilidades.

Porcentaje de acciones afirmativas implementadas en las dependencias y entidades para solucionar las necesidades detectadas y lograr la corresponsabilidad de la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal de las y los servidores públicos.

PAADCEVLP: Porcentaje de Acciones Afirmativas de las Dependencias y Entidades en Conciliación Vida Familiar, Laboral y Personal.

NAADCEVFLP: Número de Acciones Afirmativas de las Dependencias y Entidades en Conciliación Vida Familiar, Laboral y Personal.

TPSSP: Total de Prestaciones Sociales a las y los Servidores Públicos.

$$\text{PAADCEVLP} = \frac{\text{NAADCEVFLP}}{\text{TPSSP}} \times 100$$

Capacitación y formación profesional

Objetivo 8

Lograr que la capacitación para las y los servidores públicos de la Administración Pública Estatal se realice con un enfoque de género y promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales.

Directrices

- Adecuar los horarios de los cursos a las necesidades de las y los trabajadores y favorecer su celebración durante el horario de labores.

- Incluir cursos sobre la integración del enfoque de género en la formación específica solicitada como necesidad en cada área.

- Máxima difusión entre el personal de la Institución de todas las acciones formativas previstas y de los plazos para solicitarlas.

- Existencia y difusión de sensibilización y capacitación en género y no discriminación a todas las personas empleadas de acuerdo a los objetivos y prioridades de la política de equidad de género en la Institución.

Estrategia 8.1

Elaborar herramientas para detectar las necesidades de capacitación del personal.

Línea de acción

8.1.1 Establecer la metodología que permita determinar la competencia necesaria (situación ideal) y las necesidades de capacitación del personal (situación actual), involucrando a hombres y mujeres en las propuestas de alternativas de capacitación de acuerdo con sus necesidades e intereses.

8.1.2 Analizar y evaluar desde la perspectiva de equidad de género los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación para elaborar el programa de capacitación.

8.1.3 Identificar las necesidades de capacitación, para ampliar las alternativas de desarrollo de hombres y mujeres, adquiriendo habilidades que les permitan desempeñar puestos y funciones no tradicionales para su sexo para revertir la segregación ocupacional.

8.1.4 Orientar la capacitación a objetivos institucionales, considerando el perfil del puesto (descripción o características del puesto).

Estrategia 8.2.

Elaborar y/o revisar el programa de capacitación vigilando que la duración, frecuencia, horarios y lugar en que sea impartida no interfiera con las responsabilidades familiares de mujeres y hombres para garantizar su participación.

Línea de acción

8.2.1 Promover que un comité o equipo de evaluación de capacitación de cada dependencia, elabore y/o revise el programa de capacitación, impulsando tanto la participación de las mujeres en el programa de capacitación como la elaboración de programas de capacitación con horarios flexibles.

8.2.2 Impulsar la participación de las mujeres en el programa de capacitación, buscando cerrar la brecha existente en este rubro entre hombres y mujeres.

8.2.3 Elaborar los programas de capacitación considerando horarios flexibles e incentivos para que las mujeres y hombres que tienen responsabilidades familiares, puedan asistir.

Estrategia 8.3

Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de oportunidades, equidad de género, prevención del hostigamiento sexual y responsabilidad familiar compartida.

Línea de acción

8.3.1 Incluir dentro del programa de capacitación talleres o cursos en materia de igualdad de oportunidades y equidad de género al personal que incluyan las demás líneas de acción.

8.3.2 Que los programas de capacitación en materia de igualdad de oportunidades y equidad de género tengan cobertura en todos los niveles jerárquicos de la dependencia o entidad, motivando que sea mayor la participación del público masculino.

8.3.3 Impulsar la capacitación y asesoría relacionada al hostigamiento y acoso sexual (marco jurídico, detección, tipificación, orientación y asesoría entre otras).

Estrategia 8.4

Seguimiento y evaluación del programa de capacitación con enfoque de género.

Línea de acción

8.4.1 Construir indicadores de impacto con perspectiva de género.

8.4.2 Dar a conocer los resultados del programa de capacitación al personal.

Indicadores para objetivo 8

- Programa de capacitación con base en objetivos institucionales y con perspectiva de género.
- Relación de instrumentos de detección de las necesidades de capacitación.
- Programa institucional de capacitación con perspectiva de género.
- Programa institucional de capacitación que impulsa la participación de las mujeres.
- Programas de capacitación que impulsen la participación de hombres y mujeres con responsabilidades familiares.
- Número de talleres y cursos impartidos en temas de igualdad de oportunidades y equidad de género.

- Número de asistentes por taller según sexo.

Porcentaje de programas institucionales de capacitación con perspectiva de género.

PPICPG: Porcentaje de Programas Institucionales de Capacitación con Perspectiva de Género.

NPICPG: Número de Programas Institucionales de Capacitación con Perspectiva de Género.

TPC: Total de Programas de Capacitación.

$$PPICPG = \frac{NPICPG}{TPC} \times 100$$

Hostigamiento y acoso sexual

Objetivo 9

Eliminar el hostigamiento y acoso sexual a través de la promoción de valores y prácticas de respeto entre mujeres y hombres en las Instituciones.

Directrices

-Instrumentar campañas entre el personal para reforzar la idea de que el hostigamiento y el acoso sexual es una conducta inaceptable y sancionable.

-Contar con mecanismos que permitan atender a víctimas de hostigamiento sexual.

- Sensibilizar sobre las consecuencias del hostigamiento y el acoso sexual y promover que su denuncia se realice sin temor a represalias.

- Contar con un programa integral encaminado al mejoramiento del clima laboral en cada una de las unidades administrativas de la dependencia.

-Generar una serie de acciones que permitan en las y los servidores públicos de la Secretaría la aceptación de las diferencias sin que signifique desigualdad, discriminación, de modo que la tolerancia y el respeto a los demás sea un valor reconocido institucionalmente.

-Contar con procedimientos que permitan sancionar situaciones de hostigamiento sexual y definir las vías de seguimiento para la atención confidencial de los casos.

Estrategia 9.1

Diseñar y operar un programa de sensibilización en contra del acoso y el hostigamiento sexual que incluya temas de masculinidad y derechos humanos.

Línea de acción

9.1.1 Realizar pláticas sobre la importancia de conservar un ambiente libre de hostigamiento y acoso sexual y que promueva valores éticos.

9.1.2 Difundir un mensaje concreto a toda la Institución sobre las situaciones, conductas y la afectación de la persona hostigada y acosada en el que se manifieste que no serán permitidas estas conductas en el ambiente laboral.

9.1.3 Establecer dentro de las políticas de inducción y/o capacitación, cursos, talleres o pláticas sobre hostigamiento y acoso sexual, para propiciar la cultura de la denuncia.

9.1.4 Agregar al código de conducta o de ética de la Institución un mensaje concreto sobre las situaciones y conductas de hostigamiento y acoso sexual en el sentido de que éstas no serán permitidas en el ambiente laboral.

9.2 Establecer un proceso para la atención, seguimiento y manejo de situaciones de hostigamiento y acoso sexual, que incluya los tiempos de respuesta a quejas y denuncias.

9.2.1 Asegurar que las mujeres u hombres que hayan realizado alguna denuncia conserven su trabajo y no padezcan ningún impacto negativo en su reputación, imagen, posición en el trabajo y oportunidades de ascender, garantizando la confidencialidad de los casos.

9.2.2 Crear el marco normativo institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.

9.2.3 Crear una instancia colegiada que dirima todos los asuntos relacionados con el hostigamiento y el acoso sexual.

9.3 Difundir el procedimiento de denuncia de hostigamiento y acoso sexual y sus sanciones.

9.3.1 Asegurar que los hombres y las mujeres de la Institución conozcan el procedimiento de denuncia de hostigamiento y acoso sexual.

9.3.2 Establecer los mecanismos para la prevención y la sanción de falsas denuncias.

Indicadores del objetivo 9

- Campañas en contra del hostigamiento sexual: medios de difusión (radio, revista, Internet).
- Número de denuncias de hostigamiento y acoso sexual en la Institución.
- Programa de inducción con temas sobre hostigamiento y acoso sexual, así como los procedimientos para su denuncia.
- Porcentaje del personal que se ha capacitado o sensibilizado en materia de hostigamiento y acoso sexual según sexo.
- Existencia de un programa de denuncia que garantice la confidencialidad de los casos.
- Instancia colegiada que dé seguimiento a las denuncias del personal.
- Existencia de un marco normativo institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del hostigamiento y acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.
- Número de pláticas otorgadas al personal por sexo según tema (hostigamiento y acoso sexual, masculinidad, derechos humanos, etc.)
- Programa de difusión de la denuncia del hostigamiento sexual.
- Número de cursos, talleres y pláticas sobre violencia contra la mujer y hostigamiento y acoso sexual, y sus sanciones.

Porcentaje de programas de denuncia e instancias colegiadas que regulen la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables

PPDICPASAHS: Porcentaje de Programas de denuncia e instancias Colegiadas de Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento y Acoso Sexual.

NPDICPASAHS: Número de Programas de Denuncia e Instancias Colegiadas de Prevención, Atención y Sanción del Hostigamiento y Acoso Sexual.

TPAHSDE: Total de Personas que viven Acoso y Hostigamiento Sexual en Dependencias y Entidades.

$$PPDICPASAHS = \frac{NPDICPASAHS}{TPAHSDE} \times 100$$

MATRIZ DE INDICADORES

OBJETIVO 1	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
Incorporar la Perspectiva de Género en las políticas, programación y Gestión Pública de las Dependencias de la Administración Pública Estatal	Porcentajes de Planes de acción que implantan en las dependencias y entidades relativo al Programa de Cultura Institucional en forma transversal en todas las unidades administrativas de la institución en sus procesos	$PPAPCI = \frac{NAPAPCI}{TAPCI} \times 100$ <p>PPAPCI: Porcentaje de Planes de Acción del Programa de Cultura Institucional</p> <p>NAPAPCI: Número de Acciones del Plan de Acción del Programa Cultura Institucional</p> <p>TAPCI: Total de Acciones del Programa de Cultura Institucional</p>	2011-2015
OBJETIVO 2	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
Lograr una comunicación incluyente que promueva la igualdad y la no discriminación en todas las Instituciones de la Administración Pública Estatal	Porcentaje de medios de comunicación electrónicos e impresos que eliminan los estereotipos sexistas e incorporan el lenguaje incluyente	$PMCEEEESLI = \frac{NMCEEEESLI}{TMCE} \times 100$ <p>PMCEEEESLI: Porcentaje de Medios de Comunicación Electrónicos Eliminan Estereotipos Sexistas Lenguaje Incluyente</p> <p>NMCEEEESLI: Número de Medios de Comunicación Electrónicos Eliminan Estereotipos Sexistas Lenguaje Incluyente</p> <p>TMCE: Total de Medios de Comunicación Electrónicos</p>	2011-2015
OBJETIVO 3	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
Lograr un clima laboral que permita a las y los servidores públicos de las dependencias de la Administración Pública Estatal contar con un clima laboral sano que redunde en beneficios en sus Políticas Públicas a la ciudadanía	Código de Ética de conducta y documento que contengan la misión y la visión de la Institución en el que se incluye el principio de igualdad bajo un enfoque de género	$PCECPIEG = \frac{NCECPIEG}{TCEC} \times 100$ <p>PCECPIEG: porcentaje de Código de Ética y Conducta con Principios de Igualdad y Enfoque de Género.</p> <p>NCECPIEG: Número de Códigos de Ética y Conducta que incluyen el Principio de Igualdad y Enfoque de Género</p>	2011-2015

OBJETIVO4	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Lograr una selección de personal en igualdad de oportunidades y sin discriminación, utilizando criterios objetivos, transparentes y homogéneos en las metodologías de selección y reclutamiento de personal, para eliminar estereotipos</p>	<p>Porcentaje de documentos del proceso de reclutamiento y selección de personal con Perspectiva de Género, en todos los niveles de la Institución, unidades, programas, proyectos y equipos de trabajo</p>	$PDRSPPG = \frac{NDRSPPG}{TPRSP} \times 100$ <p>PDRSPPG: Porcentaje de Documentos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con Perspectiva de Género</p> <p>INPRSPG: Número de Documentos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal con Perspectiva de Género.</p> <p>TPRSP: Total de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</p>	<p>2011-2015</p>
OBJETIVO 5	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Incorporar la Perspectiva de Género en los procesos de recursos humanos que aseguren la promoción vertical y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las y los servidores públicos</p>	<p>Porcentaje de acciones afirmativas establecidas para promover una representación equitativa entre hombres y mujeres en todos los niveles</p>	$PAARENI = \frac{NAARENI}{TMTD} \times 100$ <p>PAARENI: Porcentaje de Acciones Afirmativas de Representación Equitativa en todos los Niveles</p> <p>NAARENI: Número de Acciones Afirmativas de Representación Equitativa en todos los Niveles</p> <p>TMTD: Total de Mujeres en Toma de Decisiones</p>	<p>2011-2015</p>
OBJETIVO 6	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Lograr que los salarios y prestaciones se asignen de acuerdo a la responsabilidad y a las funciones, sin diferencia de sexo con criterios de transparencia y equidad y prestaciones se asignen de acuerdo a la responsabilidad y a las funciones, sin diferencia de sexo con criterios de transparencia y equidad.</p>	<p>Porcentaje de Normas y lineamientos planteados con Perspectiva de Género que regulen la asignación de los salarios y prestaciones al personal</p>	$PNLPGASP = \frac{NNLPGASP}{TNLSP} \times 100$ <p>PNLPGASP: Porcentaje de Normas y Lineamientos con Perspectiva de Género en Asignación a Salarios y Prestaciones</p> <p>NNLPGASP: Número Normas y Lineamientos con Perspectiva de Género en Asignación a Salarios y Prestaciones</p> <p>TNLSP: Total de Normas y Lineamientos en Salarios y Prestaciones</p>	<p>2011-2015</p>

OBJETIVO 7	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal</p> <p>Establecer medidas para que mujeres y hombres puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares</p>	<p>Porcentaje de acciones afirmativas implementadas en las dependencias y entidades para solucionar las necesidades detectadas y lograr la corresponsabilidad de la conciliación entre la vida familiar, laboral y personal de las y los servidores públicos</p>	$PAADECVFLP = \frac{NAADECVFLP}{TPSSP} \times 100$ <p>PAADECVLP: Porcentaje de Acciones Afirmativas de las Dependencias y Entidades en Conciliación Vida Familiar, Laboral y Personal</p> <p>NAADECVFLP: Número de Acciones Afirmativas de las Dependencias y Entidades en Conciliación Vida Familiar, Laboral y Personal</p> <p>TPSSP: Total de Prestaciones Sociales a las y los Servidores Públicos</p>	<p>2011-2015</p>
OBJETIVO 8	INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Lograr que la capacitación para las y los servidores públicos de la Administración Pública Estatal se realice con un enfoque de género y promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales</p>	<p>Porcentaje de Programas institucionales de capacitación con Perspectiva de Género</p>	$PPICPG = \frac{NPICPG}{TPC} \times 100$ <p>PPICPG: Porcentaje de Programas Institucionales de Capacitación con Perspectiva de Género</p> <p>NPICPG: Número de Programas Institucionales de Capacitación con Perspectiva de Género</p> <p>TPC: Total de Programas de Capacitación</p>	<p>2011-2015</p>
OBJETIVO 9	INDICADORES	FÓRMULA DEL INDICADOR	PERIODO
<p>Eliminar el hostigamiento sexual a través de la la promoción de valores y prácticas de respeto entre mujeres y hombres en las Instituciones</p>	<p>Porcentaje de programas de denuncia e instancias colegiadas que regulen la prevención, atención y sanción del acoso y hostigamiento sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables</p>	$PPDICPASAHS = \frac{NPDICPASAHS}{TPAHSDE} \times 100$ <p>PPDICPASAHS: Porcentaje de Programas de Denuncia e Instancias Colegiadas de Prevención, Atención y Sanción del Acoso y Hostigamiento Sexual</p> <p>NPDICPASAHS: Número Programas de Denuncia e Instancias Colegiadas de Prevención, Atención y Sanción del Acoso y Hostigamiento Sexual</p> <p>TPAHSDE: Total de Personas que viven Acoso y Hostigamiento Sexual en Dependencias y Entidades</p>	<p>2011-2015</p>

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta etapa tiene el propósito de que las y los responsables de la ejecución del programa de trabajo cuenten con los resultados de la implementación.

La coordinación de la Institución, así como la instancia verificadora identifican los avances y soportes de los indicadores, así como el cumplimiento de los mismos. Es el funcionariado público el responsable de los procesos administrativos en las redes internas de género, Unidades de Género y/o responsables del Programa de Cultura Institucional de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, en coordinación con las áreas del Instituto Estatal de las Mujeres, quienes debe planear, operar y dar seguimiento y evaluación a este programa.

GLOSARIO

Definiciones

Para efectos de este Programa de Cultura Institucional se establecen las siguientes definiciones:

Acciones afirmativas:

Es el conjunto de medidas de carácter temporal encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres.

El objetivo principal de estas medidas es lograr la igualdad efectiva y corregir la distribución desigual de oportunidades y beneficios de una sociedad determinada.

Acoso laboral:

Es una forma de violencia psicológica, o de acoso moral, practicada en el ámbito laboral. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, como palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad, la dignidad o integridad de la víctima. El acoso laboral puede ser ejercido por jerarquías superiores, iguales o incluso inferiores, es conocido también por el término anglosajón de *mobbing*.

Acoso sexual:

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

Clima laboral:

Por clima laboral se entiende al conjunto de características, condiciones, cualidades, atributos o propiedades de un ambiente de trabajo concreto, y que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la Institución pública, privada o la organización, que influyen sobre la conducta y/o eficacia y eficiencia de las trabajadoras y trabajadores.

Conciliación entre vida familiar y laboral:

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

Cultura Institucional:

Sistema de significados compartidos entre las y los miembros de una organización, que producen acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, con el paso del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas. Se puede afirmar que la Cultura Institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la Institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia.

Discriminación:

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

Discriminación laboral directa:

Ocurre cuando personas que tienen iguales niveles de productividad y calificación reciben tratos desiguales.

Discriminación laboral indirecta:

Se refiere a situaciones aparentemente neutrales, a regulaciones o prácticas que tienen como resultado el tratamiento desigual de personas con ciertas características, consiste en exigir condiciones o requisitos específicos, no relacionados con competencias técnicas y/o profesionales, para ocupar o ser promovida/o en un puesto de trabajo.

Equidad de género:

Es un principio ético de justicia que consiste en eliminar los desequilibrios existentes en el acceso y control de los recursos entre mujeres y hombres y lograr el reconocimiento a las diferencias de género, sin que esto impliquen una razón para discriminar.

Género:

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

Hostigamiento sexual:

Es el ejercicio de poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente a la persona que agrede, en los ámbitos laboral, familiar,

comunitario, institucional o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad, y de connotación lasciva. Asimismo, las víctimas pueden ser tanto mujeres y hombres, y no necesariamente de sexo distinto al de la persona que agrede. Asimismo, el hostigamiento sexual puede estar relacionado con un premio/castigo, o con las condiciones de trabajo. El primer tipo se refiere a solicitar favores sexuales a cambio de beneficios de trabajo, y su negación provoca represalias o despidos. El segundo tipo se presenta por parte de los(as) superiores que han sido rechazados/as.

Igualdad:

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

Igualdad de género:

La igualdad de género significa que las necesidades y características de mujeres y hombres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera, de modo que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su sexo, implicando así la eliminación de toda forma de discriminación por dicho motivo.

Igualdad laboral entre mujeres y hombres:

Situación según la cual las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades y derechos, así como el mismo trato, en el ámbito laboral, independientemente de su sexo.

Indicador:

Valor asignado en peso, edad, estatura, cantidad y otras unidades de medida, que permite conocer la magnitud o tamaño de algo en relación con el total o un universo dado. Se expresa en números absolutos y/o porcentajes.

Perspectiva de género:

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

REFERENCIAS DE CONSULTA

Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación (CEDAW, 1979), ONU

Convención de Bélem do Pará, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer fue suscrita en junio de 1994 durante el periodo ordinario de sesiones de la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA)

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León

Ley del Instituto Estatal de las Mujeres

Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015

Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012

Programa Especial de Equidad de Género 2010-2015

Programa de Cultura Institucional de la Administración pública Federal

Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual

Plataforma de Acción de Beijing, IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, 1995

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

Linda Wirth, *Romper el techo de cristal, Las mujeres en puestos de dirección*, informes OIT, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España, 2002

Avance estratégico de las políticas
de igualdad entre mujeres y hombres
en Nuevo León
2010

Se imprimió
en los talleres de
Impresos Tecnográficos,
Porfirio Díaz No. 524 Sur,
Monterrey, N.L., C.P. 64000
www.tecnograficos.com.mx

En portada: Alfredo Gracia A., *Sin título*, 210 x 250 cm.
Óleo sobre tela. Colección privada