

**PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL
PARA LA IGUALDAD: 2013-2015**

**INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES
NOVIEMBRE 2013**

ÍNDICE

Presentación	3
I. Marco normativo	6
I.1 Ámbito internacional	7
I.2 Ámbito nacional	11
II. Incorporación de la perspectiva de género en la APF	18
III. Alineación del Programa de Cultura Institucional al Proigualdad	20
IV. La cultura institucional en la APF	24
V. Marco conceptual	26
V.1 Ámbito institucional y ámbito organizacional	26
V.2 Cultura organizacional	27
V.3 Clima laboral	30
V.4 Corresponsabilidad	34
V.5 Igualdad sustantiva	38
VI. Programa de Cultura Institucional	41
VI.1 Objetivo estratégico	41
VI.2 Objetivos específicos	41
VI.3 Ejes	42
VI.3.1 Clima laboral	42
VI.3.2 Corresponsabilidad	43
VI.3.3 Hostigamiento y acoso laboral	44
VI.4 Implementación	44
VI.4.1 Capacitación	46
VI.4.2 Comunicación	51
VII. Objetivos, estrategias y líneas de acción	59
VIII. Seguimiento y evaluación	59
IX. Referencias bibliográficas	60

PRESENTACIÓN

Garantizar el cumplimiento e institucionalización del principio de igualdad sustantiva entre las mujeres y los hombres en la Administración Pública Federal, constituye el objetivo del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad (PCI) elaborado por el Instituto Nacional de las Mujeres.

Mediante la propuesta de objetivos, estrategias y líneas de acción el PCI busca ser el referente esencial para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) elaboren Planes de Acción, que respondiendo a las particularidades organizacionales y al desempeño público de cada una de ellas, les permitan transformaciones de fondo orientadas a institucionalizar la perspectiva y transversalidad de género en favor de la igualdad sustantiva de mujeres y hombres.¹

Inmerso en un mundo que día a día se transforma y con una población que demanda desarrollarse integralmente en todos los ámbitos, México ha dado respuesta a las demandas internacionales y nacionales en materia de derechos humanos adhiriéndose y suscribiendo tratados y convenios internacionales y modificando su marco normativo para ampliar el reconocimiento de aquéllos y convertirse en garante de su ejercicio. De esta manera, nuestro país ha dado pasos firmes hacia la instauración de la igualdad de derecho. No obstante, para lograr que esa igualdad de *jure* se concrete y sea una realidad tangible en la vida cotidiana de mujeres y hombres, el gobierno federal ha asumido el compromiso de transformar a la APF. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018,

¹ La transversalidad se entiende como un método de gestión pública que permite aplicar recursos de distintas esferas a un mismo propósito cuando los objetivos son complejos, traslapan o sobreponen las fronteras organizacionales funcionales o sectorizadas. La transversalidad permite agregar valor a las políticas públicas y alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia; con oportunidad y pertinencia. En este sentido la transversalidad es un proceso activo de transformación en las concepciones y en el abordaje de un problema público. El valor agregado puede ser diverso: derechos humanos, sustentabilidad, intersectorialidad e igualdad sustantiva. *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres*, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de agosto de 2013. p. 3.

exhorta y obliga a las dependencias y entidades que la conforman para que se desempeñen con base en los principios de igualdad y no discriminación.

En este sentido, y como rector de la Política Nacional en materia de Igualdad para Mujeres y Hombres, el Instituto Nacional de las Mujeres asume el compromiso de contribuir en forma decidida a que esa transformación se lleve a cabo, a que los cambios se realicen de manera profunda e irreversible, a que se traduzcan en prácticas, avances y resultados que permitan a la población en general constatar una nueva institucionalidad en la que prevalezca el principio de igualdad sustantiva que incide directamente en el desarrollo integral de todas las personas.

Las atribuciones y el quehacer de cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal determinan diferencias que es necesario reconocer. Por tanto, las propuestas que aquí se presentan, deberán adaptarse a la situación y avanzar conforme a ésta, en los tiempos que para cada una de ellas se programe. Lo importante es que se lleven a cabo las acciones del Programa de Cultura Institucional y que se realicen con la convicción del beneficio que implica para la sociedad mexicana en su conjunto la institucionalización de la igualdad.

El desempeño de la Administración Pública Federal lo concretan las personas que la conforman, quienes representan el mayor capital, fortaleza y recurso más grande del que ésta dispone. A cada una de las dependencias y entidades de la APF se dirige el Programa de Cultura Institucional y, en la medida en que cada una de ellas instrumente su propio Plan de Acción en la materia, coadyuvará a un mejor clima que impulse la posibilidad de conciliar los deberes personales, profesionales, laborales y familiares, mediante acciones corresponsables.

Con la convicción de que aportamos a México una herramienta valiosa para lograr un cambio de importante alcance y gran calado, el Inmujeres presenta el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad entre mujeres y hombres, cumpliendo así con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y en el Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (Proigualdad), 2013-2018.

I. MARCO NORMATIVO

México ha avanzado en la construcción de un marco normativo que obliga al Estado Mexicano a organizar acciones en los tres órdenes de gobierno y en los tres Poderes de la Unión, para garantizar los derechos humanos de mujeres y hombres; esto hace necesario eliminar cualquier forma de discriminación y a garantizar la igualdad completa y plena entre mujeres y hombres. Por ello, y ante una realidad de desigualdad y enormes brechas de género es necesaria la intervención pública a favor de la igualdad por medio de la transversalidad e institucionalización de la perspectiva de género.² Esto exige ampliar y actualizar el marco jurídico normativo de manera constante para establecer, en términos de derechos humanos, el respeto, protección, garantía y promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Todos estos principios son reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en los tratados y convenios internacionales que el país ha suscrito para promover la igualdad entre mujeres y hombres.

A continuación, de manera sucinta, se da cuenta del marco jurídico internacional y nacional en cuyas disposiciones se sustenta este Programa de Cultura Institucional que, elaborado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), se presenta como un referente obligado para que las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal lleven a cabo una serie de acciones que, en el ámbito de la cultura organizacional y en el quehacer que desempeñan, conlleven la institucionalización de la perspectiva de género con miras a la construcción de la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

² La institucionalización de la perspectiva de género se orienta a la reorganización de las prácticas sociales e institucionales en función de los principios de igualdad jurídica y equidad de género. *Ibid.*, pp. 83-84.

1.1 **Ámbito internacional**

CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER (CEDAW)

La CEDAW es el primer tratado internacional que reconoce expresamente los derechos humanos de las mujeres. Fue adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979 y México la suscribió en 1981. Mediante los 30 artículos que la integran y las recomendaciones que emite, establece obligaciones que los Estados parte deben cumplir para garantizar la no discriminación y una verdadera igualdad entre mujeres y hombres. La CEDAW recomienda que los Estados parte implementen diversas acciones:

- Medidas especiales de carácter temporal.
- Mecanismos de aplicación, convenios colectivos para lograr la igual remuneración por trabajo de igual valor.
- Medidas para transformar realmente las oportunidades.³

De manera específica la CEDAW recomienda al Estado Mexicano armonizar plenamente su legislación laboral; adoptar medidas para garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en el mercado laboral; y garantizar la implementación efectiva del Protocolo para la intervención en casos de hostigamiento sexual en la administración pública.⁴

³ Comité de CEDAW. Recomendación General No. 5. Séptimo periodo de sesiones, 1988; Recomendación General No. 13. 8º Período de Sesiones, 1989; [...] para garantizar la igualdad de representación de las mujeres en todas las esferas para eliminar la discriminación contra las mujeres en la vida política y pública del país y promover la igualdad de condiciones con respecto a los hombres en el ejercicio de estos derechos. Comité de CEDAW. Recomendación General No. 23. 16 Período de Sesiones, 197. Vida Política y Pública; y Recomendación General No. 25. 30º período de sesiones, 2004.

⁴ Recomendación General No. 28 y 29. 52º Período de sesiones, 9 a 27 de Julio del 2012, Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. Principales ámbitos de preocupación y recomendaciones.

CONVENCIÓN INTERAMERICANA PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER (BELÉM DO PARÁ)

La Convención Belém do Pará, denominada así por haber sido suscrita en esta ciudad brasileña en 1994, reconoce y protege el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia tanto en el ámbito público como en el privado. Fue ratificada por México en 1998.⁵

Los Estados parte de esta Convención convienen adoptar, por todos los medios apropiados, políticas y medidas orientadas a prevenir, atender, sancionar y erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres.

DECLARACIÓN Y PLATAFORMA DE ACCIÓN DE BEIJING

Adoptadas de manera unánime por 189 países, México entre ellos, durante la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer que se llevó a cabo en Beijing, China, en 1995. El objetivo es potenciar el papel de las mujeres en la sociedad, mediante un plan de acción integral para mejorar sustancialmente la situación de las mujeres en cada país, con especial atención en su desarrollo económico y político. Implica el compromiso de los gobiernos a incluir de manera efectiva la perspectiva de género en todas sus instituciones, políticas, procesos de planificación y de adopción de decisiones, razón por la que antes de tomar decisiones o ejecutar planes, deben realizar un análisis de los efectos sobre mujeres y hombres y de las necesidades diferenciadas de cada uno de los sexos.

La Plataforma señala la necesidad no sólo de instrumentar acciones, sino también de registrarlas, documentarlas y dar cuenta de los impactos que éstas

⁵ Promulgada en el *Diario Oficial de la Federación* el 19 de enero de 1999.

tienen en la vida de las mujeres. Proclama el principio de igualdad y hace referencia a la armonización de las responsabilidades de las mujeres y los hombres en lo que respecta al trabajo y la familia y, por tanto, recomienda medidas adecuadas para que se puedan obtener licencias y prestaciones de maternidad y paternidad.⁶

CONVENIOS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)⁷

Convenio Internacional del Trabajo número 100, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, es fundamental para alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres. Convocado en Ginebra, Suiza, en 1951. México lo adopta ese mismo año, y lo ratifica y promulga en 1952. Garantiza la aplicación a todas las personas trabajadoras del principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor; y promueve la evaluación objetiva del empleo para mujeres y hombres, al tiempo que propone una extensiva colaboración con las organizaciones de empleadores y trabajadores para vigilar, denunciar y sancionar situaciones que no la fomenten.⁸

Convenio Internacional del Trabajo número 111, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación. Convocado en Ginebra, Suiza, en 1958. México lo adopta en ese mismo año y lo ratifica y promulga en 1962. Complementa el Convenio número 100 y se centra en la obligación de generar las mismas oportunidades laborales para mujeres y hombres. Alude al principio de igualdad de oportunidades, seguridad económica y no discriminación de las personas para perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en

⁶ ONU. *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer reunida del 4 al 15 de septiembre de 1995. Artículo 179, apartado c), p. 84. www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20S.pdf [24 de octubre de 2013].

⁷ La OIT es el organismo internacional que regula la inserción de las personas en el mercado de trabajo, entre otras muchas cosas.

⁸ C 100 Convenio sobre la Igualdad de Remuneración, 1951. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcm_s_decl_fs_107_es.pdf [24 de octubre de 2013].

condiciones de libertad y dignidad. Establece que la discriminación constituye una violación a los derechos enunciados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, por lo que cualquier práctica que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación deberá ser erradicada.⁹

PACTO INTERNACIONAL DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES

Adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966, entró en vigor en 1976 y México se adhirió a él en 1981. Asegura a las mujeres y a los hombres derechos iguales e inalienables con respecto al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias de salario, seguridad e higiene, oportunidades de ascenso y remuneración, entre otras.¹⁰

PROTOCOLO ADICIONAL A LA CONVENCIÓN AMERICANA SOBRE DERECHOS HUMANOS EN MATERIA DE DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES (PROTOCOLO DE SAN SALVADOR)

Adoptado en 1988 por la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, México lo ratifica en 1996. Considera la estrecha relación que existe entre la vigencia de los derechos económicos, sociales y culturales, y la de los derechos civiles y políticos, cuya tutela y promoción permanentes deberán velarse en función de que no pueda justificarse la violación de unos en aras de la realización de otros. Instruye a ejecutar y fortalecer programas que coadyuven a una adecuada articulación entre las obligaciones familiares y una efectiva posibilidad de ejercer el derecho al trabajo.¹¹

⁹ C 111 Convenio sobre la Discriminación (empleo y ocupación, 1958. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_108_es.pdf [24 de octubre de 2013].

¹⁰ Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cescr.htm> [24 de octubre de 2013].

¹¹ Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales "Protocolo de San Salvador". <http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/10.%20RATIFICACIONES.PROTOCOLO.SAN%20SALVADOR.pdf> [24 de octubre de 2013].

1.2 **Ámbito nacional**

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Mexicana reconoce los derechos humanos de todas las personas de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad; garantiza la protección más amplia para ellos y obliga a las autoridades, en el ámbito de sus competencias, a promoverlos, respetarlos, protegerlos y garantizarlos. Establece la igualdad de mujeres y hombres ante la ley, y determina que para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.¹²

LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

Ley de observancia general en materia de equidad de género e igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres. Vela por la promoción, protección y difusión de los derechos de las mujeres y de las niñas contenidos en la Constitución y en los tratados internacionales ratificados por México, y en especial de aquellos que se traducen en esfuerzos y medidas concretas hacia los derechos humanos y libertades fundamentales de las mujeres.¹³

LEY GENERAL PARA LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Regula y garantiza la igualdad entre mujeres y hombres, y propone los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres.¹⁴

¹² Artículo 1, reformado el 14 de agosto de 2001; artículo 4, reformado el 10 de junio de 2011; y artículo 123 reformado el 23 de diciembre de 1986, respectivamente. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> [1 de octubre de 2013].

¹³ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 12 de enero de 2001. Última reforma el 9 de abril de 2012.

¹⁴ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 2 de agosto de 2006. Última reforma el 6 de marzo de 2012.

LEY GENERAL DE ACCESO DE LAS MUJERES A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA

Establece la coordinación entre los tres órdenes de gobierno para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, así como los principios y modalidades para garantizar su acceso a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y no discriminación.¹⁵

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Plantea el trabajo digno y decente, tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón, y determina el trabajo como derecho y deber social y no como medio de comercio. Establece el principio de igualdad y no discriminación; y, entre las causas de rescisión de la relación laboral, señala actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual contra las y los trabajadores; y determina multas al patrón que efectúe o permita actos o conductas discriminatorias, de hostigamiento sexual o acoso. Además, señala modalidades para la protección de la maternidad, los derechos de las madres trabajadoras, el derecho a la capacitación y profesionalización y a las licencias de paternidad.¹⁶

LEY DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Enuncia como principios rectores la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género; y garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública. Sobre el ingreso de personal, indica que no podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión,

¹⁵ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1 de febrero de 2007. Última reforma el 15 de enero de 2013.

¹⁶ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1 de abril de 1970. Última reforma el 30 de noviembre de 2012.

estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al servicio. Determina las condiciones para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres, así como los parámetros mínimos de calificación para acceder a los diferentes cargos donde, en igualdad de condiciones, tendrán preferencia las y los servidores públicos de la misma dependencia, procurando el equilibrio entre ambos géneros.¹⁷

LEY DE PLANEACIÓN

Establece como uno de sus principios básicos la perspectiva de género a efecto de garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y promover el adelanto de las mujeres mediante el acceso equitativo a los bienes y recursos económicos en beneficio del desarrollo.¹⁸

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Determina los principios que rigen el servicio público, las obligaciones de las y los servidores públicos, el proceso administrativo y la emisión del Código de Ética.¹⁹

LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA

Instruye que los anteproyectos de presupuesto consideren las acciones que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia y cualquier forma de discriminación de género.²⁰

¹⁷ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 abril de 2003. Última reforma el 9 de enero de 2006.

¹⁸ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 5 de enero de 1983. Última reforma el 9 de abril de 2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59.pdf> [24 de octubre de 2013].

¹⁹ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 13 de marzo de 2002. Última reforma el 15 de junio de 2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/240.pdf> [24 de octubre de 2013].

²⁰ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de marzo de 2006. Última reforma el 9 de abril de 2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf> [24 de octubre de 2013].

LEY FEDERAL DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES

Instruye la ejecución de programas para promover empleos y trabajos remunerados, así como actividades lucrativas o voluntarias para las personas adultas mayores.²¹

LEY FEDERAL PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN

Obliga al Estado a promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas sean reales y efectivas, define la discriminación, y describe las conductas discriminatorias que deben eliminarse en función del óptimo desarrollo de las mujeres.²²

LEY GENERAL PARA LA INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Establece el derecho al trabajo y empleo de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades y equidad, que les otorgue certeza en su desarrollo personal, social y laboral.²³

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Detalla y especifica la vinculación de la conducta ética del servicio público en una cultura organizacional con perspectiva de género y sin discriminación. Plantea lineamientos para el establecimiento de acciones que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos.²⁴

²¹ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 25 de junio de 2002. Última reforma el 25 de abril de 2012. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/245.pdf> [24 de octubre de 2013].

²² Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 11 de junio de 2003. Última reforma el 12 de junio de 2013.

²³ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de mayo de 2011.

²⁴ Publicado en la página web de la Secretaría de la Función Pública: <http://www.normateca.gob.mx/documento.php?Clave=2786> [24 de octubre de 2013].

MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO (MEG)

Promovido por el Inmujeres desde el 2003, es un modelo de certificación dirigido a empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales con la finalidad de que asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, e incorporen el enfoque de género a efecto de que identifiquen y lleven a cabo estrategias y acciones afirmativas que impulsen la igualdad entre mujeres y hombres en los espacios laborales.

El objetivo es institucionalizar las políticas de igualdad de género mediante el acceso, en igualdad de circunstancias, al empleo, a las condiciones laborales, al desarrollo profesional, a la capacitación y a la participación en los procesos de toma de decisiones. La certificación en el MEG es de carácter voluntario y se aplica a empresas, organizaciones y entidades que desean demostrar su compromiso con la igualdad.

NORMA MEXICANA PARA LA IGUALDAD LABORAL ENTRE MUJERES Y HOMBRES

Determina los requisitos para la certificación de las prácticas para la igualdad laboral y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres.²⁵ Esta norma es la que permite a cada dependencia demostrar que ha logrado un cambio de fondo en la organización y operación, y que éste garantiza la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres al interior de ella.²⁶

²⁵ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 9 de abril de 2009.

²⁶ La Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres (NMILMH) es un instrumento de certificación que establece requisitos expresados en prácticas e indicadores, para comprobar que las organizaciones: respetan la igualdad y la no discriminación, así como el uso de lenguaje incluyente; existe el disfrute, sin ningún tipo de discriminación, de las prestaciones y servicios que ofrece la institución; tienen un clima laboral libre de violencia; cuentan con espacios y mobiliario acordes a las necesidades de mujeres embarazadas, adultos mayores y personas discapacitadas; y existe libertad sindical y la accesibilidad laboral entre hombre y mujeres. La Norma aplica a cualquier dependencia o entidad pública, empresa, sindicato, organización de la sociedad civil, sin importar su tamaño o actividad, en todo el territorio mexicano. Ley Federal sobre Metrología y Normalización. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf> [12 de noviembre de 2013].

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018

Responde al mandato establecido en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal”.²⁷

PROGRAMA NACIONAL PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES 2013-2018 (PROIGUALDAD)

Define la Política Nacional en materia de Igualdad para Mujeres y Hombres, cuya rectoría compete al Instituto Nacional de las Mujeres. Se propone alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, en un marco de respeto irrestricto a los derechos humanos de las mujeres y las niñas, y en un contexto de democracia participativa.²⁸

El 10 de junio de 2013 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió el acuerdo 01/2013, que establece los “Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”. En el artículo único, numeral 7 indica que corresponde al Inmujeres la elaboración del programa transversal Proigualdad, cuyas líneas de acción deberán ser incorporadas, de manera obligada, en las dependencias y entidades de la APF.

En México, los retos de la transversalidad de género son: lograr la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; eliminar la violencia contra las mujeres, y hacer un cambio cultural donde las personas se reconozcan y respeten, donde

²⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> [1 de octubre de 2013]. Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 20 de mayo de 2013.

²⁸ Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres, *op. cit.*

mujeres y hombres se vean, se traten y se conciban como pares; y donde prevalezca una cultura de derechos humanos, igualdad y no discriminación que permita la construcción de una sociedad inclusiva con una ciudadanía participativa. Así, los seis objetivos transversales que propone el Proigualdad son:

1. Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres.
2. Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizarles acceso a una justicia efectiva.
3. Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.
4. Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar.
5. Generar entornos seguros y amigables de convivencia familiar y social, actividades de tiempo libre y movilidad segura para las mujeres y las niñas.
6. Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.

De esta manera, como programa rector, el Proigualdad 2013-2018 establece los desafíos nacionales que debe enfrentar la APF para garantizar la igualdad sustantiva y la reducción de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, teniendo en la mira la necesidad de erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres.

II. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA APF

La perspectiva de género es una herramienta que al identificar que las diferencias entre mujeres y hombres no son resultado de la determinación biológica, sino de las diferencias que la cultura asigna a los seres humanos, contribuye a una comprensión más profunda de la vida y relaciones que se dan entre mujeres y hombres, puesto que implica que las formas de relación pueden modificarse mediante la elaboración de nuevos contenidos de socialización y relación entre las personas.²⁹

La perspectiva de género cobra relevancia significativa al ser incorporada, por primera vez, como principio esencial y estrategia transversal en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND),³⁰ que al considerar “inconcebible aspirar a llevar a México hacia su máximo potencial cuando más de la mitad de su población se enfrenta a brechas de género en todos los ámbitos”, asume como necesario “realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación.”³¹

Al incorporar la perspectiva de género como estrategia transversal, el PND apremia a la Administración Pública Federal a reconocer la discriminación que existe hacia las mujeres y a identificar brechas de desigualdad con miras a definir e instrumentar acciones específicas que eliminen estas brechas, garanticen la igualdad y lleven a cabo, de ser necesario, acciones afirmativas a favor de las mujeres.

²⁹ Instituto Nacional de las Mujeres, 2008. *Glosario de género*, México, 2008, pp. 102-103.

³⁰ Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 20 de mayo de 2013.

³¹ PND, p. 9.

Asimismo, instruye a todas las dependencias de la APF, a incorporar la perspectiva de género en sus Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales y Especiales.³² El propósito es enfrentar el problema de exclusión, segregación y discriminación que viven las mujeres en México e impulsar un cambio de fondo en la Administración Pública Federal para evitar la reproducción de estereotipos y roles de género que afectan y limitan las políticas públicas restándoles eficiencia y efectividad.³³

Además, al hacer referencia a las estrategias y líneas de acción transversales, el PND establece la incorporación “de la perspectiva de igualdad de género en las políticas públicas, programas, proyectos e instrumentos compensatorios como acciones afirmativas de la Administración Pública Federal”,³⁴ orientando así el quehacer de ésta a garantizar la igualdad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres”.³⁵

El compromiso del gobierno federal actual con la construcción de la igualdad sustantiva, implica la transformación de la APF en dos esferas: al interior de la propia dependencia mediante un cambio en la cultura institucional; y al exterior, esto es, en el ámbito público en el que se desempeña y en el que cumple con las atribuciones específicas que le competen, las cuales conllevan el contacto y servicio directos con y hacia la población para satisfacer los intereses públicos y las necesidades generales de manera inmediata.³⁶

³² De acuerdo con el PND dichos programas deberán alinearse también en torno a las otras dos estrategias transversales: Democratizar la Productividad y Gobierno Cercano y Moderno. *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

³⁴ *Ibid.*, p. 54. Eliane Vogel-Polsky señala: las acciones afirmativas son un mecanismo para crear la igualdad sustantiva y representan un ataque frontal a la segregación vertical y horizontal, derivada de las relaciones de género inmunes a la normativa de la igualdad en abstracto. Las acciones afirmativas potencian y aceleran el logro de la igualdad sustantiva, porque persiguen asegurarla, mediante acciones deliberadas. Citada por Evangelina García Prince, Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming ¿De qué estamos hablando?: marco conceptual, Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament – Fondo Fiduciario España-PNUD Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe, sin fecha. p. 70. Ver también *Glosario de género, op. cit.*, pp. 102-103.

³⁵ *Ibid.*, p. 9.

³⁶ Para llevar a cabo las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación, el gobierno se sirve de la APF, conformada por dependencias y entidades que dependen del Poder Ejecutivo. Pedro Muñoz, *Introducción a la Administración Pública, México, Fondo de Cultura Económica, 1997.*

III. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL AL PROIGUALDAD

El referente esencial para que la APF dé cabal cumplimiento a la estrategia transversal del gobierno federal es el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018,³⁷ elaborado por el Instituto Nacional de las Mujeres, órgano rector de la Política Nacional en materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.³⁸

Como se mencionó el Proigualdad establece seis objetivos transversales en los que se inscriben, en total, 36 estrategias, 314 líneas de acción y 18 indicadores, cada uno de éstos relacionado con una meta a lograr en el 2018.³⁹

Los objetivos transversales uno, tres y seis del Proigualdad conllevan algunas estrategias y líneas de acción que se relacionan con el cambio de fondo en la APF que propugna el Plan Nacional de Desarrollo. Por ende, en ellas se enmarca el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad que aquí se presenta, cuyo objetivo es contribuir a dicho cambio con miras a la construcción de igualdad sustantiva dentro de la Administración Pública Federal y en el desempeño de cada una de las entidades y dependencias que la conforman.

³⁷ *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres*, op. cit. Es importante precisar que la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres hace referencia al Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, cuya propuesta corresponde al Instituto Nacional de las Mujeres, artículo 18, fracción II y artículo 29. Sin embargo, tanto la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres como el Acuerdo 01/2013, que emite los lineamientos para la elaboración de los programas derivados del PND, se refieren a la elaboración del Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres. Ante esta discrepancia y en concordancia con lo señalado en la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, este Instituto decidió denominar al programa: Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (Proigualdad).

³⁸ En relación con las atribuciones del Instituto Nacional de las Mujeres ver el artículo 7 de la *Ley del Instituto Nacional de las Mujeres*, op. cit.

³⁹ Algunas líneas de acción del Proigualdad son de carácter general, lo que implica que darles cumplimiento es obligación de todas las dependencias y entidades de la APF, y compete al Inmujeres darles seguimiento; otras son de carácter específico, porque realizarlas compete a una sola entidad o dependencia de la APF, debido a que la instrumentación de las mismas corresponde a las atribuciones que le han sido conferidas; y otras más, son de carácter coordinado, porque llevarlas a cabo y darles seguimiento es responsabilidad del Inmujeres. Al respecto, se recomienda la consulta del Proigualdad, op. cit.

El objetivo transversal uno presenta dos estrategias y seis líneas de acción cuyo contenido se relaciona con el clima laboral, el cual constituye uno de los ejes del Programa de Cultura Institucional; mientras que tres estrategias y seis líneas de acción del objetivo tres se vinculan con el tema de la corresponsabilidad, segundo eje del Programa (ver cuadros I y II).

Cuadro I. Objetivo transversal, estrategias y líneas de acción del Proigualdad de aplicación general a la APF en relación con la cultura organizacional

Objetivo transversal 1.	Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres.	
	Estrategias	Líneas de acción
	Estrategia 1.3 Promover el liderazgo y participación significativa de las mujeres en cargos y puestos de toma de decisiones	1.3.3 Impulsar la paridad en la asignación de puestos directivos en gobiernos federal, estatales y municipales. 1.3.4 Impulsar la paridad en la asignación de puestos directivos en la Administración Pública Federal u organismos autónomos.
	Estrategia 1.5 Promover valores que contribuyan al cambio social y cultural en favor de la igualdad y el respeto de los derechos humanos	1.5.3 Eliminar el lenguaje sexista y excluyente en la comunicación gubernamental escrita y cotidiana.
		1.5.4 Promover que en las imágenes y en los eventos públicos haya una participación sustantiva de mujeres.
		1.5.5 Difundir en la APF códigos de conducta en contra de la discriminación hacia las mujeres y en favor del lenguaje incluyente.
		1.5.9 Generar la información estadística que permita medir los avances de género y el cambio social y cultural.

Fuente: Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.

Cuadro II. Objetivo transversal, estrategias y líneas de acción del Proigualdad de aplicación general a la APF en relación con la cultura organizacional

Objetivo transversal 3.	Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.	
	Estrategias	Líneas de acción
	Estrategia 3.1 Incrementar la participación de las mujeres en el trabajo remunerado	3.1.10 Fomentar la igualdad salarial y la promoción de cuadros femeninos en el sector público.
	Estrategia 3.5 Impulsar políticas que favorezcan la corresponsabilidad entre Estado, empresas y los y las trabajadoras para desarrollar servicios de cuidado	3.5.3 Fomentar el crecimiento de los servicios de guarderías y centros de cuidado diario para dependientes, con horario extendido.
		3.5.5 Fomentar la expedición de licencias de paternidad para el cuidado de las niñas y niños.
		3.5.6 Difundir en los centros de trabajo los derechos de los varones a licencias de paternidad y sus responsabilidades domésticas y de cuidados.
		3.5.7 Promover esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con vida personal y familia.
	Estrategia 3.7 Impulsar políticas que compensen a las mujeres en relación al trabajo doméstico no remunerado y de cuidado que realizan en los hogares	3.7.2 Promover políticas y campañas que posibiliten la corresponsabilidad familiar en el ámbito privado.

Fuente: Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.

Orientado a fortalecer la institucionalización de la igualdad de género en la cultura organizacional, el objetivo transversal seis es el referente fundamental del PCI. Seis de las estrategias que propone y que a su vez conllevan 15 líneas de acción se vinculan directamente con el clima laboral o con la erradicación de la violencia en la APF, tema este último vinculado al hostigamiento y acoso sexual, que representa el tercer eje del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad (ver cuadro III).

Cuadro III. Objetivo transversal, estrategias y líneas de acción del Proigualdad de aplicación general a la APF en relación con la cultura organizacional

Objetivo transversal 6.	Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.
Estrategias	Líneas de acción
Estrategia 6.1 Monitorear y evaluar el avance en la armonización legislativa a favor de la igualdad de género	6.1.3 Promover la aplicación de convenciones y tratados internacionales de derechos humanos de las mujeres, en los tres Poderes de la Unión.
	6.1.5 Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
Estrategia 6.2 Promover la igualdad de género en las oportunidades y resultados de la democracia y el desarrollo político	6.2.5 Desarrollar y promover medidas a favor de la paridad en los cargos directivos de las empresas privadas y dependencias públicas.
Estrategia 6.4 Orientar y promover la institucionalización de las políticas de igualdad en los tres órdenes de gobierno	6.4.5 Involucrar a la APF y a los gobiernos estatales en el cumplimiento de los acuerdos del SNIMH.
Estrategia 6.5 Orientar y promover las capacidades institucionales para cumplir con la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres	6.5.1 Estandarizar y normar los contenidos y métodos para la capacitación y formación en políticas de igualdad de género.
	6.5.2 Promover la certificación de competencias en funciones estratégicas para la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres.
	6.5.4 Crear y fortalecer a las Unidades de Género en el monitoreo de las acciones y programas para la igualdad.
Estrategia 6.6 Fortalecer el funcionamiento del Sistema Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres	6.6.1 Mejorar y consolidar el funcionamiento del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
	6.6.5 Promover acciones vinculantes de las instituciones y entidades de la APF entre el SNIMH y el SNPASEVCM eficientando recursos materiales y humanos.
Estrategia 6.7 Promover y dirigir el cambio organizacional a favor de la igualdad y la no discriminación de género	6.7.1 Garantizar la aplicación integral del Programa de Cultura Institucional.
	6.7.2 Promover acciones para la corresponsabilidad familia-trabajo en las mujeres y hombres que se desempeñan como servidores públicos.
	6.7.3 Promover el uso de lenguaje incluyente en los informes y documentos oficiales.
	6.7.4 Establecer medidas para erradicar la discriminación y violencia en la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios.
	6.7.5 Fomentar estímulos y recompensas en las dependencias que promuevan la igualdad y la paridad.
	6.7.6 Impulsar las auditorías de género y los informes de avances para la igualdad en los programas de los organismos autónomos.

Fuente: Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018.

El cumplimiento de cada objetivo del Proigualdad se relaciona con tres indicadores. La implementación de las acciones propuestas en el Programa de Cultura Institucional, vinculadas a los tres objetivos enunciados, contribuirá a lograr las metas correspondientes a cinco indicadores:

- Porcentaje de mujeres en puestos directivos de la administración pública. La meta es incrementar el 30% registrado en 2012 al 40% en 2018.
- Porcentaje de mujeres ocupadas que no cuentan con acceso a guardería. El propósito es disminuir el porcentaje de 80.2% registrado en 2013 a 75% en 2018.
- Unidades de género en la Administración Pública Federal creadas a nivel de alta dirección con recursos para operar el Proigualdad. Se trata de pasar de las siete que existen actualmente a 25 en el 2018.
- Número de funcionarias y funcionarios capacitados y certificados en igualdad de género. La meta es que la línea base de 3 mil aumente a 13 mil.
- Programas presupuestarios que promueven la reducción de las brechas de desigualdad de género. El propósito es pasar de los 100 programas que presentan estas características a 115.

La alineación al Proigualdad y por consiguiente el logro de las metas descritas requiere del compromiso y esfuerzo conjuntos de la APF y del Inmujeres. En este contexto, el Programa de Cultura Institucional es una herramienta importante en la medida en que propone acciones específicas para concretar la incorporación de la perspectiva de género al interior y en el desempeño de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal, cuyas particularidades determinarán la forma de instrumentar dichas acciones.

IV. LA CULTURA INSTITUCIONAL EN LA APF

Con base en los resultados del Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal,⁴⁰ aplicado en 2008, el Instituto Nacional de las Mujeres publicó un año después el Programa de Cultura Institucional a efecto de lograr el cambio institucional al interior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Los resultados más relevantes fueron:

- Elaboración de 242 Planes de Acción por parte del mismo número de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que de esta manera se comprometieron a implementar el Programa de Cultura Institucional a partir de 2009.
- Publicación en 2009 del *Protocolo de Intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*.
- Distribución en 2010 del documento de trabajo “Estrategia de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual en la Administración Pública Federal”.
- Instauración de 205 mecanismos de prevención y atención a casos de hostigamiento y acoso sexual en el mismo número de dependencias y entidades, a partir de 2011.
- Aplicación del Segundo Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en 2011.⁴¹

⁴⁰ Aplicado en el 2008 a 258 instituciones de la APF, de las cuales 240 cumplieron con el proceso de validación. Participaron 277 mil 89 funcionarias, funcionarios y personal operativo: 116 mil 318, 42%, mujeres y 160 mil 771, 58%, hombres. Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Federal 2008, citado en Programa de Cultura Institucional, Inmujeres, México, 2009, p. 43.

⁴¹ Segundo Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género. *Website del Inmujeres*, México, 2011. Se aplicó durante el segundo semestre del 2011 con la participación de 258 instituciones de la APF, de las cuales 242 cumplieron el proceso de validación con una participación de 345 mil funcionarios y personal operativo: 146 mil 106 mil mujeres (42%) y 199 mil 687 hombres (58%). <http://PCI.inmujeres.gob.mx/PCI/PCI2011/Login.php> [25 y 26 de octubre de 2013].

- Incorporación del tema de cultura institucional como parte de los objetivos, estrategias y acciones de 17 Programas para la Igualdad elaborados respectivamente por 16 secretarías de Estado y por la Procuraduría General de la República, de 2010 a 2012.
- En 2012 se suscribieron 242 agendas sectoriales/individuales de cultura institucional.
- Capacitación de los enlaces y redes de género de la APF por medio de tres seminarios de Cultura Institucional en el período 2010-2012; y, de manera permanente, mediante los cursos en línea Sensibilización en Género, desde 2009; de Hostigamiento y acoso sexual a partir de 2010; y Básico de género, desde el 2011.
- Creación, en 2009, de una plataforma informática en la que se alojan los resultados de los dos cuestionarios de Cultura Institucional y los Planes de Acción registrados por las dependencias y entidades de la APF.

Estos resultados implican el conocimiento y compromiso de la APF con una cultura institucional tendente a incorporar la perspectiva de género para eliminar la discriminación y el hostigamiento y acoso sexuales, propiciar la conciliación e instaurar mejores prácticas que contribuyan a optimizar el clima laboral.

Retomar el conocimiento y compromiso de cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, fortalecerlos y aprender de las experiencias adquiridas para sumarlos al objetivo de largo alcance que representa la consecución de la igualdad sustantiva, son condiciones fundamentales que toma en cuenta este Programa de Cultura Institucional para su instrumentación.

MARCO CONCEPTUAL

Además de fundamentarse en el marco normativo al que se ha hecho referencia y de fortalecer algunas de las acciones emprendidas desde 2009 por la Administración Pública Federal en relación con la cultura institucional, el PCI se arraiga en un marco conceptual que da consistencia a los ejes, objetivos, estrategias y acciones que propone a las dependencias y entidades de la APF para que contribuyan a la construcción de igualdad sustantiva.

V.1 Ámbito institucional y ámbito organizacional

Las instituciones tienen una influencia importante en la configuración de modelos o representaciones mentales del mundo que condicionan la forma de interpretarlo y de actuar en consecuencia. Esto significa que expresan y perpetúan paradigmas de percepción e interpretación de la realidad, en su mayoría no conscientes, por medio de los cuales las personas reaccionan y actúan frente a los hechos.⁴²

En el contexto de lo institucional, cuyo orden es en esencia lo concreto, se inscriben las organizaciones que, al administrar las pautas, reglas y normas, y dar respuesta a las necesidades específicas de las personas que resultan de la configuración institucional, operan en el plano de lo concreto. Así, y aun cuando se conforman y actúan en el marco de las instituciones, las organizaciones tienen normas propias que regulan sus propias estructuras.

Inscrita en el marco institucional del Poder Ejecutivo la APF está conformada por dependencias y entidades cada una de las cuales, y en razón de factores

⁴² Peter Senge. (1993). *La quinta disciplina*. Ediciones Juan Granica. Barcelona, España. Citado *íbid.*, p. 19.

diversos como son las atribuciones, competencias, trayectoria, historia y personal que la integra, es una organización con normas específicas.

Las organizaciones reflejan y reproducen de manera tangible, concreta, todo aquello que ha sido configurado en la esfera de lo institucional a la que, por consiguiente, reafirman; y a la cual, debido a que tienen características propias, retroalimentan e influyen. En este sentido, un cambio institucional implica, necesariamente, una transformación de las organizaciones, que se produce de manera acelerada en organizaciones de índole vanguardista y lenta o gradual en las de carácter tradicional.

Lograr un cambio en la cultura institucional para que prevalezcan en ella criterios de equidad, de no discriminación, de igualdad, requiere plantear el cambio de la cultura que existe al interior de las organizaciones. De esta manera las propuestas que aquí se plantean están orientadas a estimular cambios en la cultura organizacional, cuya concreción incida en la transformación de esa esfera más comprehensiva, abstracta y determinante de los paradigmas que prevalecen en la sociedad.

V.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de cualquier organización, de tal manera que si logra desarrollarse adecuadamente, se constituirá como factor determinante de la eficacia del recurso humano. Igualmente, de su aceptación dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.⁴³

⁴³ Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), "Modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado", Decanato de Administración y Contaduría: Centro de Investigación, VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA del 26 al 28 de abril de 2006, Venezuela, 2006, p. 2.

Las sociedades tienden a determinar las formas adecuadas para organizar la actividad humana y así, alcanzar determinadas metas sociales. Douglas North, destacado institucionalista contemporáneo, enfatiza el papel de las organizaciones en el cambio institucional, así como la importancia de que el sector público considere la cultura organizacional como condición para que el desempeño refleje avances sustanciales y sostenidos.⁴⁴

Las definiciones de cultura organizacional coinciden al reconocer en ella mandatos aprendidos, supuestos, reglas no escritas, conductas aceptables e inaceptables, así como una identidad, valores y prácticas compartidas.

Quienes estudian las organizaciones afirman que éstas se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo pero condicionan la actuación de los individuos; y sintetizan: las normas en las organizaciones se conocen como cultura, a su vez entendida como un sistema de significados que da lugar a una identidad compartida y que implica una especie de código que orienta las prácticas sociales de las personas. De esta manera, la cultura organizacional es como la huella digital de cada organización, cuya identidad refleja.⁴⁵

La cultura organizacional entendida como un modelo de supuestos básicos compartidos, que ejercen la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, por tanto, enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir, implica un conjunto de valores y prácticas compartidos, hecho que le confiere el poder para moldear la conducta del empleado y, por tanto, la convierte en un factor significativo para promover o inhibir el desempeño organizacional.⁴⁶

⁴⁴ Citado en Claudia E. Toca y Jesús Carrillo, "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional", *Revista Civilizar* 9 (17): 117-136, México, 2009, p. 118.

⁴⁵ V. Fitzgerald y J. Vaitsman, citados *ibid.*, p. 119; y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, *op. cit.*, p. 2.

⁴⁶ Edgar H. Schein y Stanley Truskie, citados en Claudia E. Toca, *op. cit.*, p. 120.

Al respecto, la cultura organizacional puede representar un activo o un pasivo, de acuerdo con las circunstancias. Como activo genera altos niveles de cooperación debido a la existencia de creencias y valores compartidos. En contraste, cuando constituye un pasivo, porque demanda una subordinación que cancela el diálogo y la participación, impide la adecuada alineación de las creencias y valores organizacionales con los personales, implicando resistencia y, por tanto, un costo elevado para la organización.⁴⁷ De ahí la importancia que los valores organizacionales sean acordes con los valores personales de quienes conforman la organización.

La complejidad que supone la existencia y combinación de todas estas características, plantea la transformación de la cultura organizacional como un reto, una tarea que no es fácil, y que requiere de la inversión constante y sustancial de recursos, requiere, sobre todo, de tiempo y de voluntad. Para lograr el cambio no es suficiente con alinear a la organización detrás de una visión compartida, sino que resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la organización. En este sentido, las y los estudiosos afirman: “el cambio de la cultura organizacional en la Administración Pública requiere como primer paso claridad en el diagnóstico”.⁴⁸

El cambio de fondo en la APF que propugna el Plan Nacional de Desarrollo, mediante la incorporación y transversalidad de la perspectiva de género, implica un importante desafío para cada una de las entidades y dependencias que la integran y que si bien, han registrado y consolidado avances en el transcurso de los últimos años, hoy están obligadas a profundizarlos en aras de la igualdad sustantiva a la que se orienta el Estado Mexicano mediante la importancia conferida al Proigualdad.

⁴⁷ Bob Frew, *The Assessment of organizational culture at the Sydney Institute of Technology – some preliminary findings*, Sydney Institute of Technology, Sydney, NSW, Australia, 1996. <http://publications.aare.edu.au/96pap/frew96179.txt> [24 de octubre de 2013].

⁴⁸ Isidoro Felcman, “Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional”, *Publicaciones del CIAP*, México, 2001, p. 1.

En este contexto, el Programa de Cultura Institucional -vinculado a la instrumentación obligada de líneas de acción de carácter general o bien, coordinadas por el Inmujeres y establecidas en el Proigualdad-, tiene el propósito de orientar a todas las dependencias y entidades que conforman la APF, para que de manera armónica y simultánea implementen acciones similares que, al significar un cambio organizacional, se traduzcan en un desempeño público que abone de manera significativa a la igualdad.

V.2.1 CLIMA LABORAL

El desarrollo de un clima laboral positivo parte de la cultura organizacional, la cual lo precede y actúa como su base o fundamento. El clima laboral es la personalidad de la organización, que necesita llevar a cabo un programa permanente de acciones para conservarlo positivo y continuamente renovado.

Las distintas definiciones del clima laboral coinciden en asegurar que el concepto además de implicar factores organizacionales objetivos como la estructura, las políticas y las reglas, también conlleva percepciones subjetivas en relación con el liderazgo, la toma de decisiones, la cordialidad, la cooperación, el reconocimiento y desarrollo profesionales, las relaciones interpersonales y los componentes de la organización.

Al entender el clima laboral como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento y en las percepciones de las personas que la conforman, algunos autores afirman que las personas comprenden el funcionamiento de la

organización de la que forman parte con base en los criterios definidos por ella misma.⁴⁹

Otros autores y autoras destacan que el clima laboral es la opinión que el empleado se forma de la organización. Por consiguiente, lo definen como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la organización y las diversas regulaciones que afectan dicho trabajo. Esto implica que el pensamiento y el comportamiento del individuo están en función del ambiente que lo rodea.⁵⁰

Un tercer enfoque, que retoma los dos anteriores, afirma que el desempeño del individuo dentro de la organización está influido tanto por el análisis objetivo de la situación, esto es, la parte formal de la organización, como por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que realiza su trabajo, es decir, los aspectos organizativos informales.⁵¹ Así, el clima laboral se entiende como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y dentro del cual el recurso humano es fundamental, pues sobre él recae, en gran medida, el logro de objetivos, la capacidad de desarrollo y la productividad. A este ambiente, cada individuo lleva consigo las percepciones de sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar.⁵²

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, expresada por variables -objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales,

⁴⁹ Forehand y Gilmer, autores estructuralistas, citados por Gary Dessler, "Organización y administración". Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p.181.

⁵⁰ Perspectiva subjetivista representada por Halpin y Crofts, citados *íbid.*, p.182; y Lizbeth M. Quiroz, "El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental", *Universidad Autónoma Metropolitana*, México, p.11.

⁵¹ Litwin y Stringer, retomados y citados por Lizbeth M. Quiroz, *op. cit.*, p. 10.

⁵² Lizbeth M. Quiroz, *íbid.*, pp. 3-10.

cooperación-, orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando así su comportamiento, satisfacción, nivel de eficiencia y rendimiento en el trabajo, y orientar éste hacia los objetivos generales de la organización.⁵³

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enfatiza que la creación de un clima laboral adecuado, que resulte cómodo y digno para trabajadores y trabajadoras es indispensable para enfrentar el desafío que representa ajustar la gestión interna a parámetros de igualdad. Los estudios sobre trayectorias laborales en el mercado laboral, muestran que muchas mujeres se sienten objeto de juicios evaluativos por parte de sus supervisores en relación con su apariencia física o su papel de madre, más que por sus capacidades o su desempeño en el trabajo.⁵⁴

Para la CEPAL resulta importante destacar que las modificaciones en el clima laboral deben operar en el nivel simbólico, enviando señales sobre lo que es importante y valorado en la organización; en el nivel de las prácticas organizacionales, basadas en normas formales e informales, y en el nivel de los valores, arraigados en las actitudes de los trabajadores y trabajadoras. En este sentido, resulta valioso identificar las discriminaciones para combatirlas en circunstancias como la contratación, la promoción y la capacitación, a efecto de coadyuvar a un mejor clima laboral.⁵⁵

Sobre el clima laboral en la Administración Pública Federal es pertinente mencionar que, los resultados obtenidos por los dos cuestionarios de Cultura Institucional ya referidos indican que la mayor parte del personal ha ingresado

⁵³ Carlos Eduardo Méndez, citado por Michel Tamayo, Yoili Traba, "Modelo teórico de clima organizacional", *Universidad de Granma*, Cuba, 2010, p. 5; y Manuel García, "Detección de factores de riesgo en el clima laboral, su abordaje preventivo y corrección", Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 2011. p. 24.

⁵⁴ María N. Rico Ibáñez y Flavia Marco Navarro (eds.), *Privilegiadas y discriminadas. Las trabajadoras del sector financiero*, CEPAL, Chile, 2009, p. 52.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 102.

por contratación directa a los puestos que ocupa y que casi la mitad continúa ocupando el mismo puesto con el que ingresó. Esto apunta la conveniencia de impulsar procesos de convocatoria y selección de personal que amplíen oportunidades para mujeres y hombres, y de movilidad laboral que contribuyan a un mayor desarrollo de las y los servidores públicos.

La percepción mayoritaria de quienes integran la APF es que carecen de condiciones equitativas para ascender en la institución, y la quinta parte identificaron como vías para otorgar ascensos o favores dentro de ella a la discrecionalidad o la discriminación. Esto supone que las y los servidores públicos perciben un trato desigual, hecho que hace necesario establecer normas escritas orientadas a impulsar la igualdad y lograr un mejor clima laboral.

En relación con la violencia laboral, algunas servidoras y servidores públicos consideraron que existen actitudes negativas al interior de su institución vinculadas con la discriminación, la exclusión o el maltrato por su condición de género; y, alrededor del 10% de las personas encuestadas manifestaron haber sido víctimas de hostigamiento y acoso sexual, haciendo así necesaria la instrumentación y reforzamiento de acciones que permitan prevenir y erradicar estas actitudes y comportamientos negativos.

Estos resultados apuntan la necesidad de plantear acciones que den lugar a cambios significativos que propicien un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos y el principio de igualdad sustantiva. Así, la publicación de convocatorias y la implantación de procesos de selección transparentes, que permitan una selección y contratación del personal orientada a reducir las brechas de desigualdad de género; la instrumentación de acciones afirmativas para promover la movilidad y ascenso de las mujeres;

la difusión de mensajes para prevenir, atender y denunciar la discriminación, el hostigamiento y acoso sexuales; y el reforzamiento del uso de lenguaje incluyente, son algunas acciones cuya realización contribuirá a la configuración de un mejor clima laboral en la APF y que, por tanto, el PCI propone llevar a cabo.

V.2.2 CORRESPONSABILIDAD

El concepto de conciliación en la vida laboral, familiar y personal se refiere, en sentido estricto, a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y el trabajo, con el propósito de resolver el conflicto que origina el cumplimiento de los deberes domésticos y las responsabilidades laborales, principalmente como resultado de la incorporación de las mujeres al mercado laboral.⁵⁶

La participación de las mujeres en el ámbito laboral ha implicado la necesidad de reformular y ajustar las pautas tradicionales, que fundadas en la división sexual del trabajo, han adjudicado a las mujeres la responsabilidad exclusiva de los deberes domésticos, liberando al resto de los integrantes del hogar del tiempo y de la responsabilidad que requieren dichos deberes.

La conciliación ha sido entendida como un tema que concierne sólo a las mujeres, puesto que tradicionalmente ha recaído sobre ellas la responsabilidad del hogar y el cuidado de la familia. Así, y con el propósito de contribuir a ella, las organizaciones del sector público y privado han instrumentado acciones tendentes a facilitar el cumplimiento de los deberes domésticos y laborales, relacionadas sobre todo con la flexibilización de horarios, el establecimiento de turnos, ya sea matutinos o vespertinos, la concesión de permisos específicos y la

⁵⁶ Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Gobierno de España, Corresponsabilidad y conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. <http://www.msssi.gob.es/en/ssi/igualdadOportunidades/Empleo/corresponsabilidad.htm> [24 de septiembre de 2013]; e Inmujeres, *Glosario de género*, op cit., pp. 30-31.

ampliación de licencias de maternidad y lactancia. Acciones todas, dirigidas esencialmente a las mujeres.

Las acciones en materia de conciliación si bien han permitido a las mujeres combinar de mejor manera su desempeño en el ámbito laboral y doméstico, desafortunadamente también han contribuido a reproducir el desequilibrio en la participación de las mujeres en el mercado laboral; han limitado su desarrollo profesional en relación con el acceso y ascenso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y mejor remunerados, así como con las posibilidades de crecimiento laboral; y han significado también mayores costos emocionales que resultan de la presión por cumplir satisfactoriamente en un ámbito pensado por y para los hombres.⁵⁷ Al respecto, la CEPAL propone fortalecer iniciativas para que las mujeres latinoamericanas superen los obstáculos que les impiden tener mayor movilidad y mejores trayectorias laborales sin discriminación para el pleno ejercicio de su ciudadanía.⁵⁸

Es preciso reconocer que las medidas de conciliación dirigidas únicamente a las mujeres terminan por perpetuar los desequilibrios y la desigualdad, ya que en el ámbito laboral continuará predominando la percepción que el hecho de contratar a una mujer implica mayores costos.

Con base en este razonamiento, la perspectiva orientada a la igualdad de oportunidades plantea el concepto de corresponsabilidad, cuya aportación y éxito en la implementación, radica en la universalización, esto es, en que aplica tanto a trabajadores como a trabajadoras, con la finalidad de promover dicha igualdad de oportunidades. “No se trata de ayudar a las mujeres para que

⁵⁷ Ministerio de Sanidad, *op. cit.* Al respecto, merece la pena consultar los resultados que aporta el Diagnóstico “Transversalización de la Perspectiva de Género en Materia de Cultura Institucional”. Resultados y recomendaciones. Secretaría de Relaciones Exteriores, México, D.F., 2012.

⁵⁸ CEPAL, “¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Brasil, 2010, p.12.

puedan trabajar y llevar el hogar, sino de repartir tareas y responsabilidad para que tanto hombres como mujeres disfruten y ejerzan los mismos derechos y las mismas responsabilidades",⁵⁹ e incluso las satisfacciones que se derivan del cumplimiento de éstas.

Para la CEPAL el principio de corresponsabilidad supone la necesidad de un nuevo contrato de género, en el entendido que la distribución más equitativa de los roles y de los recursos entre mujeres y hombres en el seno de las familias y de la sociedad es indispensable para una solución igualitaria de las necesidades de cuidado.⁶⁰

Es pertinente mencionar que la contribución que hacen las mujeres al bienestar de la familia mediante trabajo no remunerado, se estima en 21.6% del Producto Interno Bruto.⁶¹ En este sentido, y de acuerdo con la Encuesta Laboral y de Corresponsabilidad Social, el total de mujeres de 14 a 70 años de edad que no forman parte de la Población Económicamente Activa asciende a 9.6 millones. De ellas, 4.4 millones, que representan el 46%, cuidan de sus hijos menores de 15 años o de familiares que requieren cuidados y sólo 813 mil, esto es, 18%, informaron recibir un pago por hacerlo.⁶²

En relación con el tiempo total de trabajo, remunerado y no remunerado, la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo,⁶³ mostró diferencias de género entre

⁵⁹ Ministerio de Sanidad, *op cit.*

⁶⁰ CEPAL, *Panorama social de América Latina. Documento informativo*, 2012, p. 8. Cabe precisar que hoy en día, el concepto de corresponsabilidad va incluso más allá, para hacer referencia a la corresponsabilidad social y extenderse así a otros agentes sociales e instancias públicas y privadas, e implicar "una actitud sensible de las organizaciones hacia esta cuestión que supone el desarrollo de una nueva cultura de la organización". Ministerio de Sanidad, *op cit.*

⁶¹ INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, *Cuenta Satélite del Trabajo no Remunerado de los Hogares de México, 2007-2011*, México, 2013, p. 16.

⁶² Encuesta Laboral y de Corresponsabilidad Social, 2012. http://www.inegi.org.mx/eventos/2012/encuentro_genero_2012/doc/9_1300_teresa_jacome.pdf [24 de octubre de 2013]. El total de mujeres que no forma parte de la PEA es de 9,629,368. De ellas, 4,459,583 se ocupan del cuidado de niños y/o familiares, y sólo 813,909 recibieron pago por dicho cuidado.

⁶³ Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2009. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/Encuestas/Hogares/especiales/enut/enut2009/default.aspx> [24 de octubre de 2013].

los distintos grupos de población: las mujeres dedican en promedio 39.5 horas por semana al trabajo remunerado, los hombres 47; al trabajo no remunerado del hogar las mujeres dedican en promedio 50 horas semanales, es decir, 7 por día, mientras que los hombres destinan en promedio 18 horas semanales, es decir, 2 horas y media al día; y, al trabajo no remunerado de cuidado a integrantes del hogar, las mujeres destinan 27 horas semanales, cuatro diarias, en tanto que los hombres dedican 16 horas a la semana, un poco más de dos al día. Es evidente que la mayor responsabilidad, si se considera la suma del trabajo remunerado y no remunerado, recae en las mujeres.

Al respecto, con base en el porcentaje de encuestadas, el Segundo Cuestionario de Cultura Institucional registra que las prioridades de las mujeres son: la flexibilización de los horarios de entrada y salida, el sueldo y el otorgamiento de permisos para ausentarse y atender asuntos personales.

Entre los beneficios que conlleva la aplicación de medidas de corresponsabilidad están el incremento de la productividad y de la implicación de los trabajadores en el logro de objetivos de la organización; la disminución del ausentismo laboral, de la rotación de los trabajos y de costos de reincorporación; la retención y captación de talento; la mejora del ambiente de trabajo y de la imagen de la organización entre sus trabajadores, sus usuarios y la sociedad.⁶⁴ Acciones todas estas que dan lugar a condiciones favorables para que mujeres y hombres puedan cumplir de manera óptima con sus responsabilidades familiares y laborales.

⁶⁴ *Ibíd.*

V.2.3 IGUALDAD SUSTANTIVA

Para comprender el concepto de igualdad sustantiva es necesario, en primer término, definir la igualdad formal, la cual se refiere a que el texto de la ley protege a todas las personas sin distinción, y requiere que dicha protección sea igualmente accesible para todas las personas en la situación que describe la norma jurídica mediante los actos de aplicación individuales de la ley.⁶⁵

Los dos principios fundamentales de la igualdad formal o de *jure* son: trato igual a los iguales y trato desigual a los desiguales. Por consiguiente, el derecho de igual protección de la ley significa que ésta no puede ser aplicada de manera distinta a personas en situaciones similares e, igualmente, que no puede ser aplicada de forma idéntica a personas en situaciones diferentes.⁶⁶

En contraste, la igualdad sustantiva es la igualdad de hecho, de *facto* o material. Representa la efectuación real, la concreción en los hechos, de la igualdad entre mujeres y hombres.⁶⁷ Por ende, implica la modificación de las circunstancias que impiden a las personas el ejercicio pleno de los derechos y el acceso a las oportunidades mediante medidas estructurales, legales o de política pública.

El Proigualdad reconoce que los avances del Estado Mexicano en materia legislativa han sido fundamentales para el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres y para alcanzar la igualdad jurídica entre mujeres y hombres. Sin embargo, asegura que dichos avances no garantizan la igualdad sustantiva. Por consiguiente, apunta la necesidad de generar políticas públicas

⁶⁵ Suprema Corte de Justicia de la Nación: <http://www.equidad.scjn.gob.mx/spip.php?article46> [26 de septiembre de 2013]

⁶⁶ *Ibidem*.

⁶⁷ *Ibidem*.

integrales que respondiendo al marco normativo permitan el desarrollo de acciones orientadas a lograr la igualdad en los hechos.⁶⁸

La igualdad, para ser efectiva, debe ser claramente definida en sus alcances; ya que si la igualdad en las políticas sólo se concibe como igualdad de oportunidades, esto es, únicamente como igualdad en el acceso, no garantiza la verdadera igualdad. Para que la igualdad sea efectiva debe incluir las previsiones que, de manera simultánea, garantizan la igualdad de acceso, la igualdad de trato y la igualdad de resultados. Esto significa, en suma, que la igualdad sustantiva debe asegurar que mujeres y hombres tienen acceso al proceso que puede conducir al disfrute o ejercicio de un derecho humano consagrado y contar efectivamente con los medios y recursos para alcanzar el fin contenido en el derecho en cuestión.⁶⁹

Los conceptos aquí referidos, aunados a los resultados aportados por los cuestionarios mencionados, son elementos fundamentales en la definición y articulación de los objetivos, estrategias y líneas de acción que plantea este Programa de Cultura Institucional, mediante el cual el Inmujeres propone a las dependencias y entidades de la APF fortalecer o consolidar el trabajo que han realizado con miras a concretar la institucionalización de la perspectiva de género que da lugar a la igualdad sustantiva.

⁶⁸ Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres, *op. cit.*, p. 4.

⁶⁹ Evangelina García Prince, *Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming ¿De qué estamos hablando?: marco conceptual*, Edición revisada y actualizada, Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament – Fondo Fiduciario España-PNUD Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe, sin fecha. p. 63.

V.PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL

Para contribuir al cambio en la Administración Pública Federal que propone el PND, con miras a evitar la reproducción de estereotipos y roles de género que dan origen a la discriminación, la exclusión y la desigualdad, afectando además el éxito de las políticas públicas, el Programa de Cultura Institucional para la Igualdad del Inmujeres plantea objetivos, estrategias y líneas de acción que sirvan como referentes a las dependencias y entidades que conforman la APF.

VI.1 Objetivo estratégico

Garantizar el cumplimiento e institucionalización del principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en la cultura organizacional de la Administración Pública Federal.

VI.2 Objetivos específicos

- Lograr un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
- Garantizar la conciliación y corresponsabilidad de la vida laboral, personal, profesional y familiar de las servidoras y servidores públicos.
- Prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual en las entidades y dependencias de la APF.

Es importante precisar que aun cuando el hostigamiento y acoso sexual se enmarcan dentro del clima laboral, la ocurrencia de ambos en el ámbito de la APF, hace necesario centrarse en ellos de manera específica y permanente a efecto de prevenirlos, atenderlos y sancionarlos hasta conseguir su erradicación.⁷⁰

VI.3 Ejes

Con base en los objetivos específicos enunciados, el Programa de Cultura Institucional define tres ejes en torno a los cuales se articulan las líneas de acción que propone. Éstos son:

1. Clima laboral
2. Corresponsabilidad
3. Hostigamiento y acoso sexual

VI.3.1 CLIMA LABORAL

Este eje implica seis estrategias, que a su vez comprenden 20 líneas de acción. El objetivo es lograr un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

Algunas de las líneas de acción que se plantean para el logro de este objetivo son: incluir en el marco normativo los principios de igualdad y derechos humanos y no discriminación; incorporar la perspectiva de género en los

⁷⁰ El acoso sexual es un comportamiento o acercamiento de índole sexual no deseado por la persona que lo recibe y que provoca efectos perjudiciales para ella, mientras que el hostigamiento sexual comprende cualquier comportamiento que resulte ofensivo, incómodo o humillante y que niegue a una persona la dignidad y respeto a la que tiene derecho. Ver *Glosario de género*, op. cit., pp. 14-15 y 74-75.

procesos de selección, contratación y promoción del personal; establecer dentro de los procedimientos organizacionales de selección, contratación, promoción del personal y acciones afirmativas para incrementar la presencia de mujeres en los cargos directivos; propiciar la igualdad salarial; difundir, al interior de la institución, los resultados de las contrataciones y su relación con la paridad en los puestos desempeñados por mujeres y hombres; y crear y otorgar un reconocimiento interno a las áreas que al interior de las dependencias y entidades realicen acciones con igualdad y no discriminación. La implementación de éstas y el resto de las líneas de acción inscritas en este primer eje contribuirán a optimizar el clima de trabajo y a fortalecer o consolidar los avances que las dependencias y entidades de la APF han conseguido al respecto.

VI.3.2 CORRESPONSABILIDAD

Las estrategias que corresponden a este eje son dos, que a su vez enmarcan seis líneas de acción, con la finalidad de garantizar la corresponsabilidad de la vida laboral, personal, profesional y familiar de las servidoras y servidores públicos.

Las líneas de acción que se proponen para que las y los servidores públicos disfruten y ejerzan los mismos derechos y responsabilidades son, entre otras: incorporar la licencia de paternidad; brindar el servicio de guardería con horario extendido para padres y madres; contar con servicios de atención y cuidados de personas dependientes; otorgar permisos o licencias de paternidad; y flexibilizar los horarios y jornadas laborales. La importancia de realizar cada una de ellas radica en que posibilitan la repartición de tareas que a su vez permite la igualdad de oportunidades.

VI.3.3 HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Son tres las estrategias que corresponden a este eje, las cuales implican nueve líneas de acción, con miras a prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual en las entidades y dependencias de la APF.

Algunas de las líneas de acción que propone el PCI para que las dependencias de la APF las adapten y lleven a cabo para lograr el objetivo de este eje son: difusión permanente de mensajes para que el personal identifique y denuncie el hostigamiento y el acoso sexual; establecer sanciones normativas apegadas a lo que mandatan los instrumentos nacionales e internacionales al respecto; y fortalecer y dar seguimiento a los mecanismos de prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.

En relación con estos mecanismos es importante destacar que los ya existentes, conformados con base en la propuesta realizada por el Inmujeres,⁷¹ deben ser fortalecidos, mientras que en aquellas entidades y dependencias en las que aún no existan deberán ser instaurados, de acuerdo con las características de cada una de ellas.

Es pertinente enfatizar la importancia de incorporar en la normatividad interna la sanción a los casos de hostigamiento y acoso sexual que se presenten con miras, como ya se mencionó, a erradicar por completo esta práctica.⁷²

Además, es de suma relevancia que de manera permanente se difundan mensajes cuyo propósito sea prevenir, por parte de la institución, conductas de

⁷¹ Ver Inmujeres, *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*, México, 2009; y *Estrategia de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual en la Administración Pública Federal*, México, 2010.

⁷² Al respecto, se recomienda consultar el Acuerdo por el que se establece el mecanismo de prevención, atención y seguimiento a casos de discriminación y violencia laboral en sus diversas formas, en especial el hostigamiento y el acoso sexual, publicado por la Secretaría de Desarrollo Social en el *Diario Oficial de la Federación*, el 4 de octubre de 2013.

acoso y hostigamiento sexual y, por parte del personal de la APF, la denuncia de las mismas.

VI.4 Implementación

Desde 2009 el Instituto Nacional de las Mujeres cuenta con enlaces en las entidades y dependencias de la APF, cuyo compromiso y capacitación ha implicado la instrumentación de acciones al interior de sus organizaciones donde han conseguido la incorporación gradual de la perspectiva de género, para colaborar así en la construcción de igualdad entre mujeres y hombres.

Las personas que fungen como enlaces, inscritas en distintas áreas de la estructura de las dependencias y entidades o bien, en las Unidades de Género que se han ido conformando en algunas de ellas, son el capital humano del Programa de Cultura Institucional. A ellas les compete ponerlo en práctica mediante la elaboración de un Diagnóstico y de un Plan de Acción, que acordes con las particularidades de cada organización se traduzcan en la detección de necesidades y en la realización de acciones que permitan consolidar avances y contribuir al logro de las metas establecidas en el Proigualdad.

Para la implementación del Programa de Cultura Institucional en las dependencias y entidades de la APF el Inmujeres propone que cada una de ellas elija y programe, en relación con cada eje, las acciones a implementar y el año de inicio de acuerdo con las particularidades de la propia organización, atendiendo sin embargo, la recomendación sobre la cantidad de acciones a llevar a cabo en cada año (ver cuadro IV).

Cuadro IV. Implementación del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad

Eje	Total de líneas de acción a implementar	2013	2014	2015
			Distribución anual de las líneas de acción a implementar	
Diagnóstico				
Plan de Acción de Cultura Institucional				
Eje 1 Clima laboral	20		10	10
Eje 2 Corresponsabilidad	6		3	3
Eje 3 Hostigamiento y acoso sexual	9		5	4
Estrategia transversal Capacitación				
Estrategia transversal Comunicación				

Algunas acciones concluyen una vez que se llevan a cabo, como es el caso de los cambios a la normatividad, mientras que otras, como son algunas relacionadas con el acoso y hostigamiento sexual se realizarán de manera permanente en el periodo 2013-2015; y otras más, comenzarán a implementarse con miras a consolidarlas a partir del 2016.

Las acciones y el año en el que empezarán a llevarse a cabo deberán inscribirse en el Plan de Acción de Cultura Institucional de cada dependencia y entidad de la APF, cuya elaboración se recomienda realizar en el primer bimestre de 2014.

Durante la implementación del Plan de Acción de cada entidad y dependencia de la APF, el Inmujeres acompañará, brindará asesoría y orientación a las personas responsables de llevarlo a cabo. En este sentido, trabajará en dos estrategias transversales:

- 1) Capacitación
- 2) Comunicación

VI.4.1 CAPACITACIÓN

Con la convicción de que sólo mediante la formación de todo el personal de la APF, y de la capacitación y certificación del personal encargado de elaborar e instrumentar los Planes de Acción en materia de Cultura Institucional, es posible avanzar de manera consistente en la construcción de igualdad sustantiva, el Inmujeres brindará los contenidos, referencias y herramientas para lograrlas y así potenciar las capacidades de las y los servidores públicos.

Para facilitar la capacitación de las servidoras y servidores públicos, el Inmujeres recomienda segmentar y distinguir el personal al interior de cada organización en cuatro grupos:

1. El personal de las Unidades de Género o las personas que fungen como enlaces con el Inmujeres y que son las responsables de implementar los Planes de Acción del PCI.
Deben tener el mayor número de herramientas conceptuales y metodológicas en materia de perspectiva y transversalidad de género, así como en relación con la construcción e institucionalización de la igualdad sustantiva, debido al papel que al respecto desempeñan.
2. El personal que brinda atención y servicios a la población en general.
Es necesario que las personas que tienen contacto constante con la población atiendan a ésta sin discriminación, respetando los derechos humanos y abonando a la igualdad sustantiva.

3. El personal técnico:

- a. Que lleva a cabo el diseño, planeación, presupuestación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de la entidad o dependencia; y el que es responsable de elaborar y ejercer el presupuesto para la Igualdad de Género inscrito anualmente en el Presupuesto de Egresos de la Federación;
- b. Que está adscrito al área de comunicación social; y
- c. Que está inscrito en el área de recursos humanos.

Es de suma importancia que cuenten con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para introducir la perspectiva y transversalidad de género en el presupuesto y políticas públicas, pues es en éstas donde se concretan las acciones que darán lugar a la igualdad sustantiva; en los contenidos de todos los mensajes que se expresan dentro y fuera de la institución, así como en las relaciones con el personal, a efecto de reforzar las acciones propuestas en el PCI.

4. El resto del personal que integra cada dependencia o entidad de la APF.

Es importante sensibilizarlo y brindarle los conceptos y conocimientos básicos en relación con los grandes temas relativos a la construcción de igualdad: derechos humanos, género, discriminación y hostigamiento y acoso sexual.

La propuesta que se presenta busca orientar la instrumentación de la capacitación como estrategia transversal del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad. Es importante precisar que se fundamenta en concebir la capacitación como un proceso de aprendizaje continuo en función de los resultados a lograr, por consiguiente, no considera un temario específico, sino que se estructura a partir de las necesidades de formación que deben cubrirse para cada grupo objetivo (ver cuadros V, VI, VII y VIII).

Cuadro V. Capacitación de enlaces o Unidades de Género de la APF

Resultado de aprendizaje	Oferta disponible del Inmujeres	Recomendaciones pedagógicas
Comprende las implicaciones de aplicar las disposiciones que se desprenden de la normatividad nacional e internacional que las instituciones del Estado deben cumplir en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.	Cursos en línea: * Básico de género * Discriminación por género en las organizaciones laborales * Prevención y atención del acoso y hostigamiento sexual * Presupuestos públicos: acciones para la igualdad	Diseñar los cursos considerando la generación de productos que tengan aplicación práctica en la institución.
Comprende cómo las construcciones de género se traducen en desigualdades que se reproducen en la cultura organizacional y cuáles son sus implicaciones en el logro de los propósitos institucionales.	Cursos presenciales: * Género y clima laboral * Uso no sexista del lenguaje * Negociación de y desde la perspectiva de género * Encontrando nuevas expresiones a la masculinidad tradicional	La oferta diseñada debe responder a un programa de formación continua, integral y progresiva en el abordaje de los temas y desarrollo de competencias.
Aplica herramientas de planeación, gestión, monitoreo y evaluación que propician el diseño y ejecución de estrategias alineadas a los ejes del Programa de Cultura Institucional.	* Certificación en el Estándar EC0308 para quienes realizan funciones de capacitación	Duración de al menos 80 horas en el transcurso de un año.
Desarrolla estrategias para transversalizar la perspectiva de género en las políticas, programas y servicios de la institución, dando prioridad a los etiquetados en el Anexo Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres del Presupuesto de Egresos de la Federación.		

Fuente: Dirección de Capacitación y Profesionalización del Inmujeres.

Cuadro VI. Capacitación del personal que brinda atención y servicios

Resultado de aprendizaje	Oferta disponible del Inmujeres	Recomendaciones pedagógicas
Conoce las obligaciones normativas que las instituciones del Estado deben cumplir en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.	Cursos en línea: * Básico de género * Discriminación por género en las organizaciones laborales	Diseñar cursos que incluyan ejercicios prácticos que permitan poner en juego las competencias para atender y prestar servicios de calidad que garanticen el respeto a los derechos humanos de los usuarios y de la población en general.
Incorpora los principios de igualdad y no discriminación en la atención y prestación de bienes y servicios que se brindan de manera directa a usuarios y población en general.	Cursos presenciales: * Género y clima laboral * Uso no sexista del lenguaje * Certificación en el Estándar EC0029 para quienes brindan atención telefónica a víctimas de violencia.	Duración de al menos 40 horas en el transcurso de un año.

Fuente: Dirección de Capacitación y Profesionalización del Inmujeres.

Cuadro VII. Capacitación del personal técnico

Resultado de aprendizaje	Oferta disponible del Inmujeres	Recomendaciones pedagógicas
<p>Conoce las obligaciones normativas que las instituciones del Estado deben cumplir en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.</p> <p>Comprende la importancia de las funciones de estas áreas en la transformación de las desigualdades de género en la cultura organizacional y en las políticas, programas y servicios de la institución.</p> <p>Desarrolla estrategias de comunicación social sin sexismo que construyan una cultura organizacional coherente con los valores de la igualdad.</p> <p>Propone modificaciones a las normas, procesos y procedimientos para la gestión de los recursos humanos de la organización desde una perspectiva de género.</p> <p>Incorpora la perspectiva de género y acciones para el cumplimiento del PCI en la metodología del marco lógico de la institución.</p>	<p>Cursos en línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Básico de género * Discriminación por género en las organizaciones laborales * Prevención y atención del acoso y hostigamiento sexual * Presupuestos públicos: acciones para la igualdad <p>Cursos presenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Uso no sexista del lenguaje * Negociación de y desde la perspectiva de género 	<p>Diseñar los cursos considerando la generación de productos que tengan aplicación práctica en la institución.</p> <p>La oferta diseñada debe responder a un programa de formación continua, integral y progresiva en el abordaje de los temas y desarrollo de competencias.</p> <p>Duración de al menos 80 horas en el transcurso de un año.</p>

Fuente: Dirección de Capacitación y Profesionalización del Inmujeres.

Cuadro VIII. Capacitación del resto del personal de cada dependencia o entidad de la APF

Resultado de aprendizaje	Oferta disponible del Inmujeres	Recomendaciones pedagógicas
<p>Conoce las obligaciones normativas que las instituciones del Estado deben cumplir en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.</p>	<p>Materiales digitales</p> <p>Cursos en línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Básico de género * Discriminación por género en las organizaciones laborales * Prevención y atención del acoso y hostigamiento sexual 	<p>Desarrollar una oferta de sensibilización participativa que propicie la reflexión y transformación de actitudes, eliminar resistencias y resolución de conflictos a través de ejercicios de juego de roles y análisis de casos <i>ad hoc</i> a la realidad de su institución.</p>
<p>Incorpora los principios de la igualdad para garantizar una convivencia en el trabajo libre de violencia y discriminación.</p>	<p>Cursos presenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Género y clima laboral * Uso no sexista del lenguaje * Encontrando nuevas expresiones a la masculinidad tradicional 	<p>Los contenidos de capacitación deben ser reforzados con las campañas de comunicación social de la institución.</p> <p>Duración de al menos 40 horas en el transcurso de un año.</p>

Fuente: Dirección de Capacitación y Profesionalización del Inmujeres.

El propósito de esta propuesta es flexibilizar el diseño de las estrategias específicas que cada dependencia o entidad implemente en función de sus procedimientos y lineamientos internos. En este sentido, es que se sugieren algunas recomendaciones pedagógicas a considerar para el diseño e impartición de la capacitación, que faciliten el logro del resultado en el aprendizaje.

Un aspecto imprescindible en la instrumentación de la estrategia transversal de capacitación en cada dependencia y entidad de la APF, es la incorporación de un mecanismo que permita el monitoreo y la evaluación de los resultados y, en el mediano plazo, del impacto de la capacitación en la transformación de la cultura organizacional.

VI.4.2 COMUNICACIÓN

La difusión permanente de mensajes temáticos dirigidos a todo el personal y cuyos contenidos serán propuestos por el Inmujeres y adaptados e instrumentados en cada dependencia o entidad de la APF, tiene el propósito de informar, sensibilizar y propiciar acciones en relación con los tres ejes del PCI, a efecto de reforzar al interior de cada organización las acciones implementadas mediante la ejecución de los Planes de Acción correspondientes.

VI. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Eje 1. Clima laboral para la igualdad.	Objetivo: lograr un clima laboral en el que prevalezcan el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
---	--

Estrategia 1.1. Alinear el marco normativo interno a los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.1.1. Incluir en el marco normativo los principios de igualdad, derechos humanos y no discriminación.	Documentos normativos con perspectiva de género implementados en la institución.	Documentos normativos que incluyan la perspectiva de género.
1.1.2. Elaborar y difundir un código de conducta con base en los principios de igualdad, no discriminación y derechos humanos de las mujeres al interior de la institución.	Código de conducta con base en el principio de igualdad, no discriminación y derechos humanos de las mujeres difundido e implementado.	Informe de resultados sobre el impacto de la implementación del código de conducta.
1.1.3. Publicar y/o difundir las modificaciones a la normatividad, destacando su alineación al Proigualdad 2013-2018.	Personas que manifiestan conocer el marco jurídico de la institución.	Informe de resultados sobre el conocimiento del personal acerca del marco jurídico.

Estrategia 1.2. Reducir las brechas de desigualdad de género en la selección y promoción laboral de las mujeres y los hombres en la organización.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.2.1. * Impulsar la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de selección, contratación y promoción del personal para favorecer condiciones de igualdad entre mujeres y hombres.	Manual de Procedimientos de selección, contratación y promoción del personal que incorpore el principio de igualdad y no discriminación aprobado.	Manual de Procedimientos de selección, contratación y promoción del personal.
1.2.2. Aplicar acciones afirmativas para cerrar las brechas de desigualdad en los procesos de selección y promoción del personal.	Acciones afirmativas en favor de la igualdad aplicadas.	Acciones afirmativas a favor de la igualdad.
1.2.3. * Estimular el establecimiento de procedimientos organizacionales de selección, contratación y promoción del personal que incluyan acciones afirmativas para ocupar cargos directivos.	Procedimientos de selección, contratación y promoción del personal que incluyan acciones afirmativas en funcionamiento.	Procedimientos de selección, contratación y promoción del personal.
1.2.4. Incorporar en los cursos de inducción institucional los principios de respeto, igualdad y no discriminación que refuercen y reivindiquen el trabajo de las y los servidores públicos en todos los niveles.	Programas formativos que incluyan principios de igualdad y no discriminación.	Guía de inducción.

Estrategia 1.3. Otorgar al personal salarios y prestaciones sin discriminación.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.3.1. * Propiciar la igualdad salarial en la dependencia o entidad.	Número de políticas o lineamientos establecidos en la dependencia o entidad en materia de asignación salarial con perspectiva de género aplicadas.	Políticas o lineamientos bajo el principio de igualdad salarial.
1.3.2. Incorporar el principio de igualdad en los lineamientos de prestaciones que otorga la institución.	Lineamientos de prestaciones institucionales con principios de igualdad.	Normatividad que incorpora el principio de igualdad en las prestaciones que se otorgan en la dependencia.
1.3.3. Incluir el permiso o licencia de paternidad en los lineamientos de prestaciones que otorga la institución.	Lineamientos que incluyen el permiso de paternidad como prestación.	Normatividad que incorpora el permiso de paternidad en la dependencia para que se otorgue este derecho bajo el principio de igualdad.
1.3.4. Difundir la normatividad que incluya los principios de igualdad y no discriminación en las prestaciones que se otorgan al personal.	Número de acciones de difusión y promoción de los principios de la igualdad y no discriminación en las prestaciones.	Informe de avance e impacto de la implementación de las acciones de difusión sobre prestaciones al personal.

* Esta acción comenzará a realizarse en el periodo 2014-2015 y su instrumentación se consolidará a partir del 2016.

Estrategia 1.4. Promover el liderazgo y participación de las mujeres en cargos y puestos de toma de decisiones.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.4.1. * Elaborar catálogo y perfiles de puestos con perspectiva de género, con miras a fomentar la movilidad horizontal y vertical en la Administración Pública Federal.	Catálogo de perfiles y descripciones de puestos con perspectiva de género aprobado.	Catálogo de perfiles y descripciones de puestos.
1.4.2. * Gestionar la elaboración de reglamentos y manuales de procedimientos que garanticen la no discriminación en el acceso a todos los cargos, incluyendo los de mayor jerarquía.	Reglamento y Manual de procedimientos elaborados bajo el principio de igualdad y no discriminación publicados en la normateca.	Reglamento y Manual de procedimientos.
1.4.3. * Revisar la plantilla del personal para propiciar que el porcentaje de contratación o ingreso de mujeres sea mayor o igual al porcentaje de participación de mujeres en las convocatorias en el último año.	Número de mujeres contratadas o que ingresaron a la plantilla de personal/Número de mujeres que participaron en las convocatorias.*100 resultado.	Informe sobre contrataciones.
1.4.4. Difundir al interior de la institución los resultados de las contrataciones y su relación con la paridad de puestos desempeñados por mujeres y hombres.	Programa para la difusión de resultados en las contrataciones del personal implementado.	Informe de resultados sobre la paridad de puestos en la institución.

* Estas acciones comenzarán a realizarse en el periodo 2014-2015 y su instrumentación se consolidará a partir del 2016.

Estrategia 1.5. Promover y dirigir el cambio organizacional a favor de la igualdad y la no discriminación de género a partir del reconocimiento de prácticas exitosas en la APF.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.5.1. Crear y otorgar un reconocimiento interno a las áreas que impulsen la gestión de sus acciones con igualdad y no discriminación.	Áreas a las que se les otorga el reconocimiento.	Reconocimiento.
1.5.2. Participar en el concurso "Cultura institucional para la igualdad", que se otorgará de forma anual a las dependencias o entidades que presenten las mejores prácticas en la incorporación de la igualdad de género en su cultura institucional.	Bases para la convocatoria del Reconocimiento público "Cultura institucional para la igualdad elaboradas. Participación en la convocatoria. Reconocimientos entregados.	Bases para la convocatoria del reconocimiento. Reconocimientos.

Estrategia 1.6. Propiciar una comunicación interna incluyente, no sexista y libre de discriminación.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
1.6.1. Modificar la política de comunicación organizacional e institucional en materia de igualdad y no discriminación.	Política de comunicación organizacional que incluya principios de igualdad y no discriminación.	Política de comunicación organizacional con principios de igualdad y no discriminación incluidos.
1.6.2. Generar un clima laboral incluyente, no sexista y libre de discriminación.	Eventos de difusión y promoción sobre clima laboral incluyente.	Campaña que fomente un clima laboral sin violencia y discriminación.
1.6.3. Garantizar que los contenidos de todos los comunicados, internos y externos, se elaboren y transmitan con lenguaje incluyente.	Número de comunicados internos y externos que incluyen lenguaje no sexista	Comunicados internos y externos con lenguaje no sexista

Eje 2. Corresponsabilidad	Objetivo: garantizar la corresponsabilidad de la vida laboral, personal, profesional y familiar de las servidoras y servidores públicos.
--------------------------------------	---

Estrategia 2.1. Impulsar acciones afirmativas para garantizar la práctica de la corresponsabilidad para el cuidado y atención de las hijas e hijos y personas dependientes de las y los servidores públicos.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
2.1.1. Incorporar en los ordenamientos que regulan las relaciones laborales, la licencia de paternidad, el servicio de guardería con horario extendido para padres y madres, servicios de atención y cuidados de personas dependientes de las servidoras y los servidores públicos.	Ordenamientos que regulan las relaciones laborales en : <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de paternidad. • Servicios de guardería con horarios extendidos para padres y madres. • Servicios de atención y cuidados de personas dependientes familiares de las servidoras y los servidores públicos. 	Ordenamiento que regula las relaciones laborales con licencia de paternidad y servicios de guardería y/o centros de cuidado como prestación para mujeres y hombres.
2.1.2. Gestionar alternativas que satisfagan las necesidades en materia de cuidado de personas dependientes: hijas e hijos o familiares de las y los servidores públicos.	Alternativas adoptadas en materia de cuidado de personas dependientes.	Normatividad que incorpora medidas de corresponsabilidad para el cuidado de personas dependientes. Informe de avances de la política de corresponsabilidad.
2.1.3. Difundir los lineamientos que otorgan los permisos o licencias de paternidad y los servicios de guardería con horarios extendidos y servicios de atención y cuidados de personas dependientes de las servidoras y los servidores públicos.	Hombres que hacen uso de la licencia de paternidad. Mujeres y hombres que hacen uso de los servicios de guardería y/o centros de cuidado. Mujeres y hombres que hacen uso de los servicios de atención y cuidados de personas dependientes de las servidoras y los servidores públicos.	Informe sobre conocimiento del personal relacionado con licencias de paternidad. Informe sobre conocimiento del personal del servicio de guardería con horarios extendidos. Informe sobre el conocimiento del personal de los servicios de atención y cuidados de personas dependientes.

Estrategia 2.2. Adoptar una política organizacional de corresponsabilidad, que permita a las servidoras y servidores públicos conciliar su vida laboral, familiar y personal, desde el enfoque de género para garantizar la igualdad sustantiva.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
2.2.1. * Propiciar que se incluyan en los ordenamientos que regulan las relaciones laborales, horarios laborales flexibles, sedes alternas de trabajo, reorganización de tiempos laborales para favorecer la corresponsabilidad familiar y laboral de mujeres y hombres desde el enfoque de la igualdad.	Ordenamientos que regulen las relaciones laborales que incluyan el enfoque de la igualdad.	Ordenamientos que regulen las relaciones laborales desde el enfoque de igualdad.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
<p>2.2.2. * Difundir los cambios logrados en los horarios laborales flexibles, sedes alternas de trabajo, reorganización de tiempos laborales para favorecer la corresponsabilidad familiar y laboral de mujeres y hombres desde el enfoque de la igualdad.</p>	<p>Mujeres y hombres que hacen uso de la flexibilización de horarios, de sedes alternas y han reorganizado sus tiempos laborales.</p>	<p>Informe del conocimiento del personal sobre la reorganización de los tiempos laborales desde el enfoque de la igualdad.</p>
<p>2.2.3. Propiciar la evaluación del desempeño por resultados incorporando la perspectiva de género.</p>	<p>Sistema de evaluación del desempeño que incorpore la perspectiva de género.</p>	<p>Instrumentos organizacionales para la evaluación del desempeño que incorporan criterios desde la perspectiva de género. Documento con resultados de la evaluación del desempeño desde la perspectiva de género.</p>

* Estas acciones comenzarán a realizarse en el periodo 2014-2015 y su instrumentación se consolidará a partir del 2016.

Eje 3. Hostigamiento y acoso sexual	Objetivo: prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual en las entidades y dependencias de la APF.
--	---

Estrategia 3.1. Sancionar prácticas de hostigamiento y acoso sexual.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
3.1.1. Incluir en la normatividad la sanción en casos de hostigamiento y acoso sexual.	Normatividad que incluye sanciones en casos de hostigamiento y acoso sexual.	Mecanismo de prevención y atención en contra de hostigamiento y acoso sexual.
3.1.2. Establecer sanciones normativas apegadas a lo que mandatan los instrumentos nacionales e internacionales en materia de hostigamiento y acoso sexual, que sean legitimadas en el marco del SNIMH y el SNPASEVCM.	Sanciones normativas establecidas.	Sanciones.
3.1.3. Difundir ampliamente al interior de la institución las sanciones que se derivan de ejercer prácticas de hostigamiento y acoso sexual.	Programa de difusión aplicado.	Materiales de difusión.

Estrategia 3.2. Establecer acciones para la prevención del hostigamiento y acoso sexual al interior de las dependencias de la APF.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
3.2.1. Desarrollar acciones de prevención para que el personal identifique el hostigamiento y el acoso sexual.	Número de acciones de prevención realizadas.	Materiales de difusión sobre el hostigamiento y acoso sexual.
3.2.2. Elaborar y difundir un procedimiento de denuncia institucional para casos de hostigamiento y acoso sexual.	Procedimiento de denuncia institucional para casos de hostigamiento y acoso sexual.	Procedimiento de denuncia institucional para casos de hostigamiento y acoso sexual.
3.2.3. Establecer como requisito de contratación a todo el personal el no contar con antecedentes de hostigamiento y acoso sexual contra las mujeres.	Requisito incorporado en los lineamientos de contratación.	Lineamientos.

Estrategia 3.3. Instalar y fortalecer el mecanismo encargado de coordinar las acciones para prevenir, atender, sancionar y erradicar el hostigamiento y acoso sexual en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
3.3.1. Instalar, fortalecer y dar seguimiento a los mecanismos de prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.	Mecanismo instalado.	Mecanismo.

Línea de acción	Indicador	Producto de la Línea de acción
3.3.2. Difundir en toda la institución la existencia del mecanismo de prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.	Mensajes de difusión del mecanismo de prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual.	Material de difusión.
3.3.3. Establecer registros administrativos de las quejas recibidas, atendidas y las sanciones aplicadas por casos de hostigamiento y acoso sexual en el ámbito laboral.	Registros administrativos disponibles.	Registros administrativos.

VII.I Estrategias transversales

Estrategia Capacitación.

Línea de acción	Indicador
Llevar a cabo la capacitación del personal que contribuya al logro de los tres ejes del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad.	Número de personas capacitadas en los temas relacionados con los tres ejes del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad.
Certificar al personal que realiza funciones de capacitación en el estándar EC0308.	Número de personas certificadas en el estándar EC0308.

Estrategia Comunicación.

Línea de acción	Indicador
Adaptar y difundir los contenidos y los mensajes elaborados por el Inmujeres para sensibilizar, informar y propiciar acciones en relación con los tres ejes del PCI.	Número y periodo de mensajes difundidos sobre clima laboral, corresponsabilidad y hostigamiento y acoso sexual.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el propósito de dar un seguimiento puntual a las acciones instrumentadas en materia de cultura institucional, el Inmujeres contará con una plataforma en línea en la que las dependencias de la APF inscribirán anualmente los compromisos y acciones que en relación con cada uno de los ejes de este Programa llevarán a cabo.

La información contenida en la plataforma permitirá conocer los avances de cada dependencia y compararlos con los de las demás, hecho que brindará la posibilidad de conocer de manera global y desagregada la manera en que la APF está logrando la transformación a la que la obliga el PND a efecto de evitar la reproducción de estereotipos y roles de género que causan exclusión, discriminación y desigualdad.

En dicha plataforma también se inscribirán las políticas públicas y el ejercicio de las Erogaciones para la Igualdad de Género, lo que permitirá disponer de información integral en relación con el desempeño de la APF al respecto.

La posibilidad de disponer de información, de consultarla y compararla permitirá, además del monitoreo, seguimiento y evaluación por parte del Inmujeres, contar con un espacio en el que la convergencia de los datos proporcionados por cada dependencia de la APF significará la posibilidad de identificar avances y resultados.

Cada año, el Inmujeres convocará al concurso "Cultura Institucional para la Igualdad", en el que otorgará un reconocimiento a la dependencia o entidad de la APF que documente las mejores prácticas en la incorporación de la igualdad de género.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1999.
- Cameron, Kim, et al., *Diagnosing and changing organizational culture*. Prentice-Hall, USA, 1999.
- CEPAL, Panorama social de América Latina. Documento informativo, 2012.
- Dessler, Gary, *Organización y administración*, Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
- Felcman, Isidoro, "Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional", *Publicaciones del CIAP*, México, 2001.
- García Prince, Evangelina, "Hacia la institucionalización del enfoque de género en políticas públicas", Documento elaborado para Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Caracas, Venezuela, 2003.
- _____, Políticas de igualdad, equidad y gender mainstreaming ¿De qué estamos hablando?: marco conceptual, Edición revisada y actualizada, Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament – Fondo Fiduciario España-PNUD Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe, sin fecha.
- García, Manuel, "Detección de factores de riesgo en el clima laboral, su abordaje preventivo y corrección", Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 2011.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Cuenta Satélite del Trabajo no Remunerado de los Hogares de México 2007-2011*, Sistema de Cuentas Nacionales, México, 2013.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Encuesta Laboral y de Corresponsabilidad, Social, *Website del INEGI*, México, 2012, http://www.inegi.org.mx/eventos/2012/encuentro_genero2012/doc/9_1300_teresa_jacome.pdf [24 de octubre de 2013].
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, *Website del INEGI*, México, 2009, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/Encuestas/Hogares/especiales/enut/enut2009/default.aspx> [24 de octubre de 2013].
- Instituto Nacional de las Mujeres, *Glosario de género*, México, 2008.
- Instituto Nacional de las Mujeres, *Programa de Cultura Institucional*, México, 2009.

Instituto Nacional de las Mujeres, *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012*, 2008.

Instituto Nacional de las Mujeres, Segundo Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género, *Website del Inmujeres*, México, 2011, <http://PCI.inmujeres.gob.mx/PCI/PCI2011/Login.php> [25 de octubre de 2013].

Maya Hendiriks, Anaïs, Consuelo León y Nuria Chinchilla, "Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica", Universidad de Navarra, Centro Internacional Trabajo y Familia, España, 2006.

Méndez, Carlos, *Clima organizacional en Colombia*, Universidad del Rosario, Colombia, 2006.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, "Corresponsabilidad y conciliación entre la vida personal, familiar y laboral", *Website del MSSSI, Gobierno de España*, España, 2013, <http://www.msssi.gob.es/en/ssi/igualdad/Oportunidades/iEmpleo/corresponsabilidad.htm> [29 de septiembre de 2013].

North, Douglas, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

Quiroz, Lizbeth, "El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental", *Universidad Autónoma Metropolitana*, México, 2007.

Quevedo Candela, Ana Valeria, Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: octógono, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2003.

Rico Ibáñez, María N. y Flavia Marco Navarro (eds.), *Privilegiadas y discriminadas. Las trabajadoras del sector financiero*, CEPAL, Chile, 2009,

Rodríguez, Corina, Noemí Giosa Zuazúa y Dora Nieva, Las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, Documento de Trabajo número 77, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, Argentina, 2010.

Santiago, Gladys, "Modelo teórico de cultura organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)", Decanato de Administración y Contaduría: Centro de Investigación, VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA, Venezuela, 2006.

Schein Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janes, España, 1988.

Secretaría de Relaciones Exteriores, *Diagnóstico "Transversalización de la Perspectiva de Género en materia de Cultura Institucional"*, México, 2012.

Tamayo, Michel et al., "Modelo teórico de clima organizacional", *Universidad de Granma*, Cuba, 2010.

Toca Torres, Claudia y Jesús Carrillo Rodríguez, "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional", *Revista Civilizar* 9 (17), México, 2009.

Truskie, Stanley, *The L strategy: forming a performance-enhancing culture*, Green-wood Publishing Group Incorporated, UK, 1999.

Woida, Luana, et al., *Cultura e Conhecimento Corporativo*, *Espacios*, Vol. 21, No. 2, Venezuela, 2006, http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152006000200003&lng=en&nrm=iso [17 de octubre de 2013].