

Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excellentia



AGUASCALIENTES
GOBIERNO DEL ESTADO

IAM
INSTITUTO AGUASCALIENTENSE
DE LAS MUJERES

Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excellentia

INSTITUTO AGUASCALENTENSE DE LAS MUJERES, IAM

Plaza de la República 105 Altos

Col. Centro

C.P. 20000, Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Elaboración del Manual:

Carolina Nieto Cater

Gabriela Igartúa Méndez

Primera edición: Diciembre 2008

<http://www.aguascalientes.gob.mx/iam/>

A los lectores y lectoras:

Uno de los principales objetivos del plan de trabajo del gobierno federal es integrar la perspectiva de género desde las relaciones entre empleados y empleadas federales, hasta los programas que se elaboran en cualquiera de sus dependencias e instituciones. Por ello, ha implementado diversos programas de la transversalización de la perspectiva de género, en otras palabras, que dentro de gobierno se promueva dicha perspectiva no sólo al interior, sino también en las políticas de acción de las distintas instituciones y dependencias.

Por esta razón, es prioritario empezar a trabajar en este sentido. Así, el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) ha propuesto una serie de talleres, dirigidos a servidores públicos con el fin de comenzar a trabajar en la transversalización de la perspectiva de género.

Con ello, nos referimos a que tanto de manera interna como en la aplicación de sus políticas y servicios, la perspectiva de género sea consciente. En otras palabras, que tanto en su ámbito cotidiano, las distintas dependencias e instituciones permitan un trabajo equitativo entre hombres y mujeres, para poder aplicar esa misma a sus políticas de acción hacia la población en general.

Por esa razón, se hace entrega de este manual. Su primera función es explicar de manera clara y concreta qué es la perspectiva de género; se trata también de eliminar esa creencia errónea de que es algo exclusivo de mujeres. Se busca, más bien, resignificar los roles masculinos y femeninos, para comprendernos desde las diferencias y llegar a la equidad. Tras este primer paso, el beneficio será mayor hacia la sociedad, puesto que las políticas y planes de acción tendrán una mayor comprensión hacia los derechos de hombres y mujeres.

Desde la perspectiva legal, el manual ofrece un panorama de las leyes en las que se basa su relevancia y la obligatoriedad de la transversalización de la perspectiva de género. Con ella, se da un marco legal que no sólo es propio de México, sino que nuestro país forma parte del trabajo que, iniciado por la ONU, se está realizando en la mayoría de los países.

El manual presenta una serie de pasos que permite que toda institución o dependencia pueda transformar, desde el discurso hasta la práctica. Se trata de comprender, que al estar al servicio público, el objetivo y la visión institucional deben estar estructurados y explicados a partir de la perspectiva de género. Se tiene que visibilizar a la mujer desde lo más obvio, que es la misma redacción de los reglamentos internos.

El objetivo del IAM es que este manual permita a todas las instituciones y dependencias de gobierno, estatales y municipales, conformar una administración pública responsable socialmente, accesible y eficiente requiere una renovación que no sólo simplifique sus procedimientos y métodos de gestión, sino, sobre todo, que revitalice los esquemas de relación entre sus integrantes, que sustentan a su vez los esquemas de trabajo, a partir de la transversalidad de género, lo que a la vez redundará en la construcción de una sociedad más justa y democrática

Así, esperamos que quienes tengan el manual en sus manos lo aprovechen al máximo posible. Que sea una herramienta útil para llegar a una equidad entre mujeres y hombres al servicio de gobierno del estado, y así, llegar a tener un mayor impacto en el trabajo con la ciudadanía y la defensa de sus derechos.

Lic. Elsa Carolina Guzmán Martínez
Directora General del Instituto Aguascalentense de las Mujeres

Índice

Introducción	VII
1. Marco conceptual	3
2. Marco jurídico y normativo	11
3. Metodología	19
4. Elementos para la excelencia con Perspectiva de género	29
4.1 Gestión del impulso	29
4.2 Gestión de la planeación	33
4.3 Gestión de la ciudadanía	39
4.4 Gestión del capital humano	43
4.5 Gestión de recursos	52
4.6 Gestión de los procesos	54
4.7 Gestión del conocimiento	56
4.8 Gestión del capital social	57
4.9 Gestión del Impacto	59
5. Etapas para la aplicación del manual	65
Fuentes consultadas	69

INTRODUCCIÓN

El Instituto Aguascalentense de las Mujeres, dispuesto a dar respuesta al compromiso del Gobierno del Estado de construir una gestión pública basada en la responsabilidad social, se ha dado a la tarea de elaborar un Manual Metodológico que se constituya en una guía, en una herramienta de apoyo, para incorporar la perspectiva de género en los Manuales de Excelentia de cada una de las instituciones. Con ello, se cumple con la disposición contenida en el principio de equidad de género, que consiste en impulsar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, lo cual es central en el desarrollo social.

Objetivo General:

- Incorporar la perspectiva de género en el Modelo de Excelentia propuesto por el Gobierno del Estado y establecer los criterios para que las dependencias públicas puedan cumplir con el principio ahí plasmado, de lograr la equidad entre mujeres y hombres.

Objetivos Específicos:

- Contribuir a que hombres y mujeres sean tratados, al interior de las instituciones, tanto en sus condiciones de trabajo, como en lo referente a las oportunidades de crecimiento profesional, de generación de propuestas y de toma de decisiones, considerando sus características y condiciones individuales de forma equitativa y justa, sin ningún tipo de discriminación en su contra.
 - Orientar y facilitar el trabajo de las impulsoras e impulsores que integran los Comités de Equidad de Género para incorporar la perspectiva de género en el Manual de Excelentia.
 - Contribuir a clarificar enfoques y unificar criterios sobre la transversalidad y la equidad de género.
 - Orientar los esfuerzos y los recursos con el propósito de lograr la equidad de género.
-
-

¿A quién va dirigido?

Este Manual va dirigido a las funcionarias y los funcionarios públicos para que en su desempeño institucional, incorporen la transversalización de la perspectiva de género, tanto en las relaciones interinstitucionales, como en la elaboración de políticas públicas.

Implantar un Modelo de Excellentia requiere de un cambio de mentalidad y de actitud frente a la inequidad de género y la desigualdad social, que haga congruente el hacer con el ser, que responda a los principios y valores establecidos de: fortalecimiento de la confianza ciudadana en los servicios y el actuar de las funcionarias y los funcionarios públicos. Se busca también el perfeccionamiento de los servicios acordes a las necesidades y expectativas de la ciudadanía; optimización y transparencia de los recursos del Estado; y desarrollo integral del capital humano con equidad de género, lo que se va a traducir en calidad de los servicios a la ciudadanía.

¿Cómo está organizado el Manual?

En el primer apartado del Manual, el segundo capítulo contiene el marco conceptual que rescata los conceptos teóricos básicos sobre la perspectiva de género, la equidad de género y la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género, de tal manera que aquellas personas que no han participado en los talleres de sensibilización promovidos por el Instituto Aguascalentense de las Mujeres, puedan tener una visión homogénea sobre tales conceptos y los incorporen en su quehacer cotidiano al interior de la dependencia a la que pertenecen.

El tercer apartado hace referencia a la Metodología con la cual se abordan los contenidos del Manual, con el propósito de que las usuarias y los usuarios del mismo conozcan el procedimiento a seguir para cumplir con el objetivo de transversalizar la perspectiva de género en la institución.

El capítulo cuarto hace alusión al marco legal nacional e internacional de los derechos humanos de las mujeres y hombres.

En el quinto y último, se abordan cada uno de los Elementos y Subelementos del Modelo de Excellentia con las sugerencias y pasos necesarios para incorporar la perspectiva de género en cada uno de ellos y lograr de esta manera su transversalización. Cabe resaltar que, por su importancia en el cumplimiento del objetivo fundamental de éste Manual, dentro del Elemento de Gestión de la Planeación se hace mención a aquellos aspectos que permiten construir una Misión, Visión y Principios de la institución con la perspectiva de equidad de género.

Finalmente, para la lectura y aplicabilidad de éste Manual, es necesario tener presente que en él se abordan los elementos de manera inversa, es decir, se comienza con el Elemento denominado Gestión del Impulso. Lo anterior es debido a que el orden lógico de desarrollo de un proyecto así lo requiere, lo que facilitará su integración al Manual de Excellentia.

Es un hecho que, la realidad es mucho más diversa y compleja de lo que puede visualizar este Manual. Sin embargo, se trata de ofrecer una guía base para su aplicación que aporte, por un lado, los elementos necesarios para la resignificación de las relaciones institucionales a favor de la equidad de género, y por otro, para que la elaboración, gestión y operación de las políticas públicas estatales estén encaminadas a lograr la equidad entre mujeres y hombres.

1. MARCO CONCEPTUAL

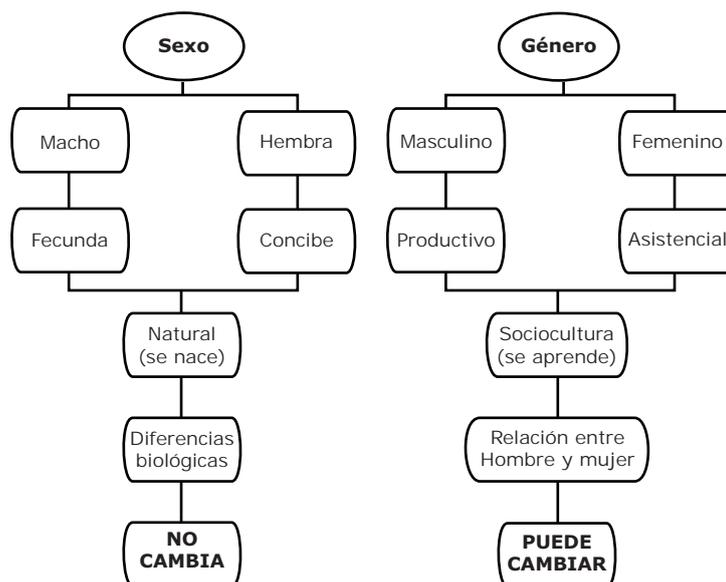
1. MARCO CONCEPTUAL

Una administración pública responsable socialmente, accesible y eficiente requiere una renovación que no sólo simplifique sus procedimientos y métodos de gestión, sino, sobre todo, que revitalice los esquemas de relación entre sus integrantes, que sustentan a su vez los esquemas de trabajo, a partir de la transversalidad de género, lo que a la vez redundará en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

¿Qué es la perspectiva de género?

La perspectiva de género, es una herramienta analítica, que nos permite explicar las relaciones entre mujeres y hombres, como relaciones social y culturalmente construidas, en las que ha habido una asignación de identidades diferenciadas, con base en aspectos biológicos y sexuales.

De lo anterior, se desprende que no es a partir del sexo, como hecho biológico, que se define la identidad de género, sino que ésta se edifica en la relación entre tres esferas: la sexual, la psíquica y la socio-cultural, que se refiere a las formas de organización social, a las relaciones sociales, de acuerdo con un sistema de creencias y valores



que determinan históricamente los roles que jugamos como mujeres y hombres. Así se entiende que el género es un conjunto de formas asumidas históricamente de ser hombre o mujer en determinadas sociedades que, por ende, pueden modificarse, lo cual implica abandonar la creencia de la diferencia biológica como un determinismo socio-cultural, es decir, que la manera de ser y actuar de los hombres y las mujeres es connatural a su sexo.

La Perspectiva de Género en el ámbito institucional

Es un hecho que al paso del tiempo, la división sexual del trabajo se ha modificado y las condiciones sociales se han transformado sustancialmente. Las mujeres se han insertado en prácticamente todos los ámbitos del mundo público, demostrando con ello que las capacidades humanas entre mujeres y hombres son las mismas y que no se debe a una diferencia de sexo.

Esto se traduce en criterios de selección de personal, en los que de antemano existen valoraciones por roles asignados de género. Así mismo, se han generado políticas de discriminación hacia mujeres que se encuentran embarazadas o en edad reproductiva, ya que todavía hay lugares donde se les llega a pedir pruebas de embarazo como condición para considerarlas o no en la oferta laboral.

Por ello, es importante señalar lo que el Instituto Nacional de las Mujeres en el documento de Derechos Humanos de las Mujeres, 2007 plantea para el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral:

- Recibir salario justo e igual al que perciben los hombres por el mismo trabajo;
- Que hombres y mujeres tengan horarios laborales justos, que les permitan compartir equitativamente las responsabilidades familiares, lo cual debe incluir los permisos y las licencias por maternidad y paternidad;
- Trabajar sin que importe el estado de embarazo, estado civil o cualquier otra condición especial;
- Que no se discrimine para ocupar puesto alguno por el hecho de ser mujeres¹.

Sin embargo, hay otros aspectos como son: las condiciones laborales, los servicios médicos, los de procuración de justicia, los espacios físicos, las prestaciones y promociones, las oportunidades de capacitación, que también deben involucrar la perspectiva de género. Por ejemplo, con relación a los espacios, existen dependencias en las que los sanitarios son compartidos por hombres y mujeres, sin considerar que ambos tienen necesidades y hábitos distintos. Lo mismo pasa en la atención médica, donde deben considerarse las diferentes necesidades que tienen mujeres y hombres, tanto biológicas, como psicológicas, laborales y económicas, lo que requiere establecer enfoques adecuados para el establecimiento de diagnósticos y tratamientos adecuados, con base en tales diferencias.

¹ Instituto Nacional de las Mujeres. Derechos Humanos de las Mujeres, Inmujeres, 2007, pág. 19.

Actualmente ya hay importantes avances en materia legislativa a este respecto, sin embargo, reconocemos que a la par, deben impulsarse acciones concretas que transformen la mentalidad de las personas hacia una cultura libre de violencia en todas sus manifestaciones. Transformar esquemas mentales y actitudinales; es una tarea compleja y lenta, pero no imposible y aprender a relacionarnos sin violencia y desde la igualdad, beneficia tanto a mujeres como a hombres.

La equidad de género debe manifestarse en los ámbitos social, jurídico y político. Así que no se trata de considerar “los problemas de las mujeres” y de “apoyarlas para que los superen”, se trata pues, de que mujeres y hombres tengan los mismos derechos y las mismas oportunidades, con base en sus capacidades, méritos y niveles de compromiso, en un marco de relaciones equitativas de mutuo respeto y reconocimiento.

Por otra parte, la equidad implica también que la reproducción del mundo privado deje de depender exclusivamente de las mujeres. Es incuestionable que este mundo tiene implicaciones fundamentales en lo social, lo político y lo económico, y por ello su funcionamiento debe concernir tanto a hombres como a mujeres, generando condiciones, acuerdos y acciones que atiendan los requerimientos que tal mundo demanda, de forma equitativa; mientras las mujeres sigan teniendo una doble o triple jornada de trabajo, la equidad no se podrá lograr.

Difícilmente se lograrán condiciones de igualdad para las mujeres con respecto a los hombres si no se actúa para reducir las brechas en la participación laboral, la segregación ocupacional y la discriminación salarial por motivos de género...la elaboración de políticas públicas encaminadas a la igualdad de género y que promuevan la conciliación entre la vida familiar y laboral [es] importante no sólo para las mujeres, sino para el sistema económico y social...una de las estrategias incluidas en el PROIGUALDAD 2008-2012 es desarrollar, promover y adoptar políticas y acciones de conciliación trabajo-familia que propicien la igualdad y equidad en las responsabilidades familiares, favorezcan el trabajo de las mujeres, mejoren sus condiciones de competencia laboral y eleven su calidad de vida².

Asimismo es central que se impulse de manera más efectiva la generación de espacios infantiles y juveniles, así como de programas asistenciales y formativos para esta población. El objetivo será tanto de atender sus múltiples requerimientos de desarrollo, como de apoyar a sus madres y a sus padres para que éstos puedan cumplir con sus horarios de trabajo.

La incorporación de la perspectiva de género, nos permite entender que las creencias y valores se traducen en el uso del poder no sólo al interior de las instituciones públicas, sino también al interior de las familias, y en ambos casos se trata de que dicho poder sea ejercido de forma equitativa y racional.

² Instituto Nacional de las Mujeres. Desigualdad de género en el trabajo, Inmujeres 2008. pp.2. 14-15 cedoc.inmujeres.gob.mx

Transversalización de la equidad de género.

Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene, para las mujeres y los hombres, cualquier acción que se planifique, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres, sean parte integrante de la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación, tanto de la legislación como de las políticas y programas en las esferas política, económica, social y cultural, de manera que puedan beneficiarse de manera equitativa. El objetivo final de la transversalización es conseguir la igualdad de los géneros"³

El concepto de transversalidad tiene su origen en la III Conferencia Mundial sobre la Mujer en Nairobi y fue adoptado en la IV Conferencia en Beijing de 1995. El Inmujeres señala que se trata de

incorporar la perspectiva de género en los diferentes niveles y etapas del proceso de formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, de manera que mujeres y hombres puedan beneficiarse del impacto de la distribución de los recursos y no se perpetúe la desigualdad de género.

Así es que el objetivo es...

"transformar la forma en la que operan las dependencias públicas y sobre todo los procesos técnicos de formulación y ejecución de las políticas públicas. Por ello, las estrategias de transversalidad contemplan acciones de incidencia, tanto en el nivel de los procedimientos de trabajo como en el plano de la cultura organizacional que da sentido al quehacer cotidiano de las y los funcionarios. Ambas dimensiones son necesarias para dar coherencia y sostenibilidad de la institucionalización de la perspectiva de género en el quehacer del Estado. Toda estrategia de transversalidad supone la articulación proactiva de actores institucionales, quienes ubicados en diversos planos de la estructura institucional, participan de diferente manera en la gestión de las estrategias de transversalidad."⁴

Asimismo, el Inmujeres ha definido acciones básicas para implantar la transversalidad de género, mencionando que su gestión dependerá de las características de cada institución:

- a) Los diagnósticos con perspectiva de género.
- b) La desagregación de estadísticas por sexo.
- c) La construcción de indicadores de equidad de género.
- d) La planeación, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas. públicas con perspectiva de género.

³ Congreso Económico y Social de Naciones Unidas, 1997

⁴ Instituto Nacional de las Mujeres. Glosario de Términos 2007 pp. 126 – 127. (cedoc.inmujeres.gob.mx)

- e) Los presupuestos sensibles de género.
- f) La transparencia y rendición de cuentas de las políticas de equidad.
- g) Las acciones afirmativas.
- h) La armonización legislativa.
- i) La capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos.
- j) La inclusión de acciones afirmativas de la cultura organizacional.
- k) El monitoreo y la evaluación con perspectiva de género.

Lo anteriormente expuesto, supone considerar en la misión y en la filosofía institucional, así como en cualquier proyecto, programa, decisión política, etc., la concepción de equidad de género, dado que cualquier acción tiene implicaciones en las relaciones entre mujeres y hombres, lo que repercute, necesariamente, en el desarrollo social. Al transversalizar la perspectiva de género, se aprovechan todas las cualidades, talentos, capacidades y habilidades de mujeres y hombres, valorándolos y valorándolas de manera equitativa, lo que significa, entre otras cosas, que la asignación de salarios no dependerá de su sexo, como en repetidas ocasiones ha ocurrido y sigue ocurriendo.

2. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

2. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

Conocer el marco legal nacional e internacional de los derechos humanos de las mujeres y los hombres, nos permite detectar la existencia y/o la falta de legislación que los proteja de manera integral, identificar contenidos discriminatorios y aplicar las legislaciones en la investigación de actos de violencia contra las mujeres.

La Constitución, las leyes que emanan del Congreso de la Unión y todos los Tratados Internacionales celebrados por el Presidente de la República son Ley Suprema, y los Estados se deberán apegar a ellas.

Sin embargo, las Convenciones y Tratados Internacionales se ubican jerárquicamente por encima de las leyes federales y en un segundo plano respecto de la Constitución Federal. El Gobierno de México al signar los Acuerdos Internacionales, aceptó obligaciones legalmente vinculantes para promover los derechos humanos de las mujeres y garantizar:

- La igualdad entre mujeres y hombres.
- La no discriminación
- La transversalización de la perspectiva de género en los programas y políticas de Gobierno.

Entre los principales Tratados en la materia a los que se ha adherido el Estado Mexicano están:

La Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW)

La CEDAW es un documento central para el logro de los derechos humanos de las mujeres. Concibe a la discriminación como

toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por las mujeres de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social y cultural.

Se establecen lineamientos para elevar a rango constitucional la igualdad entre hombres y mujeres; concebir las relaciones privadas dentro de un marco de igualdad de derechos y se enfatiza en reconocer la función social de la maternidad. Asimismo, la CEDAW ha sugerido evaluar continuamente los factores que causan prácticas discriminatorias; garantizar la igualdad salarial, combatir la violencia en todas sus manifestaciones y elaborar estadísticas por género. Específicamente, al gobierno de México se le sugirió diseñar políticas de igualdad de oportunidades, erradicar la pobreza y terminar con los feminicidios de Ciudad Juárez, la explotación sexual y la trata de blancas.

Fue aprobada en 1979 y entró en vigor en México en 1981. Esta Convención considera la desigualdad histórica y sociocultural entre mujeres y hombres, para exigir un único trato bajo las mismas condiciones. En ella, se establece una declaración internacional de derechos para las mujeres y se propone un programa de acción para garantizar su aplicación en los Estados Parte sobre aspectos relativos a:

- Los derechos civiles y la condición jurídica y social de las mujeres, tales como: ocupar cargos públicos, representar al país en el plano internacional.
- El acceso sin discriminación a la educación, el empleo, actividades económicas y sociales, entre otros.
- El derecho a la procreación, a la protección de la maternidad y al cuidado de los hijos, a la prestación de servicios sociales, así como a decidir libre y responsablemente el número de hijos(as) y el intervalo entre los nacimientos.
- El derecho a que se respete su vida y su integridad física, psíquica y moral.
- La obligación de modificar patrones socioculturales de conducta que han creado y mantenido prácticas de discriminación basadas en el sexo.

Así mismo,

- Reconoce el fenómeno de la violencia como un problema de interés público y los derechos humanos en el ámbito privado, obligando a que los perpetradores respondan por su actuación.
- Compromete a los Estados a generar políticas para la prevención, sanción, atención y erradicación de la violencia contra las mujeres, como el derecho de las mujeres al acceso a la justicia y a la protección.

Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. (Belém Do Pará /1994)

La Convención Belém Do Pará fue promovida por la Organización de los Estados Americanos (OEA) en el año de 1994 y firmada por México en 1995. Entre los aspectos que vale la pena resaltar está lo señalado en su artículo 2º que establece que la violencia contra la mujer incluye la violencia física, sexual y psicológica que tenga lugar dentro de la familia o unidad doméstica, o en cualquier otra relación interpersonal (ya sea que el agresor comparta o haya compartido con la mujer), o en la comunidad, así como la perpetrada o tolerada por el Estado o cualquiera de sus agentes, donde quiera que ocurra.

En ella se incluyen una serie de obligaciones específicas para los Estados Parte, tales como:

- Abstenerse de cualquier acción o práctica de violencia contra la mujer y velar porque las autoridades, sus funcionarios, personal y agentes e instituciones se comporten de conformidad con esta obligación.
- Actuar con la debida diligencia en prevenir, investigar y sancionar la violencia contra la mujer.
- Incluir en su legislación interna normas penales, civiles y administrativas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.
- Adoptar medidas jurídicas para conminar a la persona agresora a abstenerse de hostigar, intimidar, amenazar, dañar o poner en peligro la vida de la mujer de cualquier forma que atente contra su integridad o perjudique su propiedad.
- Establecer procedimientos legales justos y eficaces que incluyan, entre otros, medidas de protección, un juicio oportuno y el acceso efectivo a tales procedimientos para las mujeres víctimas de violencia.
- Establecer los mecanismos judiciales y administrativos necesarios para asegurar que la mujer objeto de violencia tenga el acceso efectivo al resarcimiento, reparación de daños u otros medios de compensación justos y eficaces.
- La implantación de programas y medidas para promover la educación pública y la concientización.
- Ofrecer servicios y asistencia especializada a las mujeres víctimas de violencia.
- Garantizar la investigación y recopilación de estadísticas necesarias sobre las causas, consecuencias y frecuencia de la violencia contra la mujer, con el fin de evaluar la eficacia de las medidas para prevenirla, sancionarla y erradicarla.

IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas, realizada en Beijing en 1995.

La IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de las Naciones Unidas, impulsó el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres señalando los aspectos pendientes de atención y los avances logrados. Se insiste en incorporar la perspectiva de género en todos los ámbitos de la vida social, en la formulación de políticas públicas, en la investigación científica, en contenidos curriculares, etc.

Posteriormente se realizaron dos evaluaciones, en el 2000 y en el 2005. En esta última se señaló: la escasa representación de mujeres en puestos directivos y la segregación ocupacional; permanencia de actitudes y prácticas discriminatorias en muchos espacios, incluida la legislación; múltiples formas de violencia; así como altos índices de pobreza en África, Asia, América Latina y el Caribe, que sobre todo afecta a las mujeres.

Impacto de las políticas internacionales en México

La creación de instrumentos en pro de la equidad de género en México deriva, en gran medida, de la presión que ha recibido por parte de los organismos internacionales. En 1974 se realizó en México la Conferencia Mundial de la Mujer, por lo que el Congreso se tuvo que abocar, antes de que ésta iniciara, a la tarea de revisar la legislación y establecer jurídicamente la igualdad de hombres y mujeres. Se incluyó el artículo 4to. Constitucional que señalaba:

El varón y la mujer son iguales ante la ley. Ésta protegerá en todo tiempo y lugar a la familia. Toda persona tiene derecho a decidir de manera libre, responsable e informada, sobre el número y espaciamiento de sus hijos.

En 1980 surge el Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo, aunque predominaba el enfoque económico, más adelante se integró una visión más amplia de los aspectos sociopolíticos, económicos e incluso culturales, que atravesaban la inequidad de género. También cabe señalar que, en 1997, se creó la Comisión de Equidad de Género, en la Cámara de Diputados, ésta podía emitir opiniones sobre lo que se legislaba. También en los estados de la República, se formaron comisiones similares.

México ha participado de manera activa en las Conferencias mundiales de la mujer. En los años noventa empiezan a formalizarse los programas de atención gubernamental a las problemáticas derivadas de la inequidad de género. El Programa Nacional para la Mujer (Pronam, 1996) y la Comisión Nacional de la Mujer (Conmujer, 1998), fueron ejemplo de ello. El primero orientaba acciones a favor de la igualdad de las mujeres y el segundo tenía la función de ejecutar y controlar tales acciones. Ambos dejaron de funcionar en el año 2000, para dar paso en el 2001 al actual Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

El Inmujeres, es una institución autónoma; a través de la cual se adopta el concepto de transversalidad del enfoque de género en el establecimiento de políticas públicas; se promueve la equidad de género en todos y cada uno de los ámbitos de la vida social, política y económica; así como la erradicación de cualquier manifestación de discriminación.

A partir de la firma de la Convención de Belém do Pará, el gobierno de México, modifica la normatividad relativa a la violencia contra las mujeres y desde 1996 se han promulgado leyes administrativas en la atención y prevención de la violencia intrafamiliar. Sin embargo, el grave problema de la violencia todavía se sigue enfocando por amplios sectores como un problema "doméstico" y "privado", cuando es un hecho que éste trasciende esas esferas y mientras no se incorpore la perspectiva de género en los diversos espacios sociales y se actúe en consecuencia, la violencia en todas sus manifestaciones, no sólo no se erradicará, sino que seguirá incrementándose.

A ello responde la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del 2006 y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia contra las Mujeres, que se expidió en el año 2007.. Éstas establecen lineamientos generales que deberán concretarse en función de: establecer la igualdad de condiciones y de oportunidades en todas las áreas de las diversas organizaciones, igualar los salarios y abrir espacios de desarrollo profesional y laboral, de manera equitativa. Así mismo, cada una de ellas contempla un Sistema Nacional que establece los mecanismos de coordinación y colaboración entre la Federación, los Estados y los Municipios para instrumentar las medidas y acciones necesarias en los tres niveles de gobierno.

Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, 1998, ha trabajado en el paradigma de desarrollo humano, concibiéndolo mucho más allá de los satisfactores económicos. Él establece vínculos entre desarrollo, libertad y justicia. El énfasis está en la calidad de vida de las personas en todos y cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelve. El Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), realiza investigaciones que generan políticas públicas; en su Informe Mundial sobre Desarrollo Humano publicado en 1995, incorpora el concepto de desarrollo humano, con base en las desigualdades sociales, económicas y políticas entre mujeres y hombres, es decir, se reconoce que el desarrollo humano no es viable, posible, materializable, si no se da la equidad de género.

A manera de conclusión

Con base en lo expuesto, podemos decir que, son múltiples y variados los foros en los que se ha abordado la imperante necesidad de lograr la equidad de género. Se han efectuado modificaciones importantes en materia de legislación, tanto en el ámbito internacional como en el nacional; se han elaborado investigaciones académicas desde diversas disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología y las ciencias de la salud. Asimismo existen diversas organizaciones como ONG's, asociaciones civiles, etc., cuyos esfuerzos y tareas se encaminan a reivindicar los derechos de las mujeres. También, aunque en menor proporción, existen investigaciones y espacios que abordan la masculinidad.

Es decir, no son pocas las manifestaciones de diversa índole, que ponen el acento en el logro de la equidad de género como una transformación central para combatir la desigualdad social y, finalmente, lograr un verdadero desarrollo humano.

Esta lucha debe atravesar todos y cada uno de los espacios de la vida social. Por ello, es indispensable que las instituciones públicas se aboquen a la tarea de materializar, a través de acciones concretas, la transversalización de la perspectiva de género al interior de las mismas, así como de impulsar políticas públicas que contengan una intencionalidad explícita de lograr la equidad entre mujeres y hombres.

Es importante señalar que no es suficiente efectuar cambios legislativos y/o seguir impulsando foros vinculados a esta temática. Es preponderante impulsar acciones efectivas, que impliquen verdaderas transformaciones en las relaciones sociales, y en el caso que nos ocupa, específicamente institucionales, con base en un marco filosófico y social que involucre la perspectiva de género y considerando, por supuesto, los avances que se han logrado en distintos ámbitos.

La equidad de género no es una lucha de mujeres que desean prerrogativas o espacios, no se trata de un tema aislado. Se trata de la construcción de una sociedad democrática, justa y equilibrada, en la que la forma de convivencia se sustente en la autonomía y libertad de todo ser humano sin distinción de sexo. Por ello, educar para la equidad de género es formar ciudadanas y ciudadanos, en los valores que hoy se requieren para transformar nuestra sociedad, como son la apertura y el respeto a las diferencias, la tolerancia, la justicia y la igualdad.

La perspectiva de género es un tema que nos compete a mujeres y hombres, porque abre una nueva posibilidad para visualizar un mundo distinto, con menos violencia, con más equilibrio personal, familiar y social, con nuevas formas de convivencia y finalmente, con más paz y armonía para la sociedad.

3. METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

El presente Manual para la Transversalización de la Perspectiva de Género, se basa en un enfoque que contempla tres espacios de interacción en los que es indispensable intervenir si se desea una transformación exitosa, definitiva y de largo plazo. Diseñar y poner en marcha procesos de cambio al interior de una sociedad, una organización o un grupo de trabajo, requiere de estrategias que no son secuenciales, sino que implican la integración de acciones en cada uno de ellos en un avance paralelo.

Lo anterior en virtud de que en los procesos de cambio, las políticas que se establecen son fundamentales e inician procesos, pero requieren de la voluntad y la actitud de la gente para que puedan plasmarse en el quehacer cotidiano de la institución. De la misma manera, si se generan cambios de actitud y comportamiento del personal, pero no existe congruencia con las políticas o declaraciones de autoridad, se provocan circunstancias desconcertantes, que incluso pueden llegar a ser negativas, ya que convencen de la imposibilidad del cambio.

A su vez, la forma en que una nueva conducta se muestra como factible es a través de la acción, de la práctica, lo que exige que en el proceso de transformación se den resultados que muestren la viabilidad de lo que se propone. Al mismo tiempo, que éstas ayuden a que el personal confíe en el proceso mismo del cambio.

Por ello, la estrategia que propone este Manual combina en cada una las áreas de intervención, los tres espacios de incidencia, buscando que en el proceso de aprendizaje y cambio, se puedan realizar acciones específicas que ayuden a asegurar los avances y los logros:

- **INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO.** Es responsabilidad de las autoridades que definen las líneas de acción, los lineamientos y reglas para la organización que generen y mantengan el proceso de cambio. Este espacio se da a todos los niveles de la institución, identificándose como un espacio político en altos niveles de ejecución, así como en los niveles operativos en cuanto a declaraciones que organicen el cambio.

- **INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL.** Se refiere a las creencias, la emocionalidad, las actitudes, los hábitos y las costumbres de la gente que trabaja en la organización que facilitan, entorpecen o impiden los procesos de cambio. Este espacio es también importante para intervenir en los procesos de cambio para la atención de la ciudadanía o los beneficiarios de los programas institucionales.
- **MECANISMOS Y PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN.** Revela las formas habituales de trabajo o interacción, producto de lo establecido en el espacio declarativo y la cultura institucional. Este espacio refeja de manera importante los resultados de las intervenciones en el espacio declarativo y la cultura institucional, y al mismo tiempo facilita los procesos de cambio porque muestra la factibilidad de las nuevas declaraciones o valores culturales.

Cabe señalar que en cada uno de los Elementos para la Excellentia con Perspectiva de Género, se incluyó, además de estos tres espacios con sus respectivas formas de intervención, un apartado denominado Elementos de Constatación, el cual, como su nombre lo dice, hace referencia a algunos indicadores que servirán para evaluar los avances en el tema.

Los indicadores que se incluyen en este Manual son genéricos para todas las instituciones, y en gran parte establecen la situación ideal a la que se quiere llegar. Sin embargo existen, por un lado, particularidades por el sesgo de las instituciones y por las necesidades diferenciadas que tienen, y por otro, por los niveles de acción a los que se puede comprometer cada institución y que se traducen en criterios e indicadores detallados que tendrán que ser definidos para cada una de ellas, a través de su Comité de Género conjuntamente con el IAM.

A continuación se describen los aspectos a observar en cada uno de los espacios, sugiriendo formas de intervención para producir los cambios deseados.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Una de las principales responsabilidades de quienes dirigen una sociedad o una organización, es el establecimiento de directrices y reglas para dirigir el trabajo o las acciones en una dirección determinada. Sin estos actos de autoridad, que permiten coordinar eficientemente las acciones de un grupo, la organización no podría marchar en una sola dirección. Identificar y expresar estas declaraciones que van marcando los espacios y los límites de acción, es uno de los elementos indispensables para iniciar procesos de cambio, pues al modificar una dirección a seguir, un lineamiento o política, es posible comenzar a cambiar las acciones que corresponden a esa nueva declaración.

Las declaraciones son actos que generan una nueva realidad, ya que vienen de quien tiene la autoridad para tomar decisiones, lo que permite establecer nuevas dinámicas de interacción entre la gente, nuevos procesos de trabajo y nuevas prácticas cotidianas para cumplir con compromisos diferentes. Sin declaraciones, es posible que los esfuerzos por cambiar la cultura y las prácticas queden sin fructificar, pues se pierden en la informalidad.

¿Qué tipo de declaraciones podemos observar en los procesos de cambio institucional?

- Políticas Públicas
- Reglas de Operación
- Lineamientos Institucionales
- Políticas de Operación
- Reglamentos Internos

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

El cambio de una organización hacia un nuevo paradigma o enfoque, o el cambio en su estilo de trabajo o en los niveles de calidad de una institución, solo se dan si cambia la visión, actitudes y comportamiento de su gente. Las organizaciones son una red de personas interactuando unas con otras a partir de compromisos establecidos y de acciones coordinadas.

Si se desea que el cambio en la organización sea de fondo, es decir, cambio de pensamiento, de manera de observar, de actitudes, de emocionalidad, es necesario contar con estrategias de intervención para el cambio de la gente. En otras palabras: cuando se habla de cambio de cultura, se refiere a un cambio de creencias, buscando así una transformación que permanezca.

El cambio de cultura implica entonces, una intervención en los siguientes aspectos:

- **Las creencias.** sobre las relaciones de género, presentan las siguientes características:
 - Son históricas, heredadas, viven en el contexto de la organización, y que responden al momento histórico y a las generaciones que participan.
 - Son colectivas, pues más allá de la circunstancia individual de cada persona, son compartidas por sectores de la sociedad, por grupos de trabajo, por áreas, por tipo de trabajo, etc.
 - Son cambiantes y pueden ser modificadas si se desarrollan estrategias para el cambio de pensamiento.

- **Las emociones.** que se viven en la sociedad y al interior de la organización a partir de las creencias compartidas. Estas emociones permiten ciertas conductas e impiden otras, siendo también históricas, colectivas y cambiantes. Por ejemplo:
 - El enojo como una emoción masculina aceptada, que no se percibe igual en las mujeres.
 - La tristeza expresada en llanto, que se permite a la mujer, pero no al hombre.
 - La indignación, como una emoción válida que puede expresarse como acto de autonomía y libertad.
 - La frustración, la impotencia, el miedo, etc.

Al observar las emociones que son posibles en una organización e identificar las creencias que las permiten o provocan, es posible intervenir para ayudar al proceso de cambio hacia conductas más constructivas y acordes con los nuevos valores que se desean establecer.

- **El comportamiento.** El actuar está siempre determinado por las creencias y las emociones, aún cuando éstas no se observan en la acción cotidiana. Las conductas o el comportamiento que asume cada persona en una institución es congruente con su manera de pensar, sobre lo que hace y las respuestas a partir de sus emociones. Por ello, si lo que se busca en un proceso de transformación es el cambio de comportamiento y actuación, es indispensable trabajar en las creencias y emociones que permitirán esta nueva forma de actuar, de otra manera no será posible.

El aprendizaje que se requiere en organizaciones que desean transformar su cultura, tiene que darse de manera integral, facilitando el cambio de pensamiento y la práctica en la acción. Con ello se garantiza que el proceso no quede en ideas que con el tiempo desaparecen, dejando los mismos comportamientos de antes. Esta metodología contempla los distintos niveles de sensibilización, capacitación y acompañamiento en los procesos de incorporación de nuevas prácticas.

- **Las Actitudes.** Cuando se logra que la organización asuma nuevas creencias, emociones y comportamientos, lo que puede observarse es lo que llamamos el cambio de actitud. Si consideramos, que la raíz de la palabra actitud es "acto", podemos entonces darle la siguiente interpretación:
 - La actitud es la forma de actuar de una persona, derivada de sus creencias, emocionalidad, corporalidad y actuar; es decir, cuando se juzga la actitud de una persona, se están considerando estos cuatro elementos que la definen.

Es por ello, que se vuelve indispensable intervenir en cada uno de estos aspectos, para lograr un cambio de actitud de raíz que permita el proceso de transformación en todos los niveles de la organización.

La actitud es la base que posibilita o limita nuevas alternativas. Sin una actitud adecuada, es imposible que se realice un el trabajo de calidad, mientras que si la

actitud está alineada con los propósitos de la organización, todo puede darse con el aprendizaje correspondiente.

Por último, es importante mencionar los niveles de intervención que se requieren para el cambio de cultura en la organización:

1. **La Sensibilización**, que comienza los procesos de cambio al propiciar una actitud abierta y receptiva para la nueva propuesta de valores culturales. En este nivel las personas aceptan su realidad y se conectan con las nuevas posibilidades de cambio, de manera que puedan darse procesos más profundos y de largo plazo. Este es un inicio indispensable para cualquier capacitación, pero sólo llega al punto de disponer a la persona al proceso de cambio, sin dar aún los elementos para poder actuar en el nuevo contexto.
2. **La Capacitación** es un siguiente nivel de intervención para lograr que las creencias, emociones y prácticas se asuman y queden establecidas en la práctica cotidiana. Este es un proceso de más largo plazo, que requiere de metodologías y procesos de acompañamiento para integrar los tres espacios que hemos mencionado: el declarativo, el cambio de cultura y las prácticas. En este nivel se desarrollan habilidades específicas y se establecen prácticas cotidianas.
3. **El Liderazgo** como una responsabilidad para la reproducción de la nueva cultura que se propone y de los procesos o prácticas que se desean instalar dentro de la organización. Las capacidades que se desarrollan en este nivel van más allá de la habilidad personal para desempeñarse en el nuevo contexto. Quien se forma en el liderazgo desarrolla capacidades para dirigir, impulsar, facilitar procesos de cambio, así como para intervenir con la gente para ayudarlo en el proceso de transformación. Este nivel requiere de entrenamientos de más largo plazo y del compromiso de quienes se involucran para entregarse a la tarea de dirigir.

INTERVENCIÓN EN LOS MECANISMOS O ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

El espacio más visible para observar lo que es necesario cambiar, son las prácticas o acciones cotidianas que cada persona, área o institución realiza en función de las declaraciones y la cultura de su organización. Las prácticas pueden identificarse como hábitos cotidianos o formas de trabajo instituido, que se vuelven un estándar de trabajo dentro de la organización y que permiten desarrollar y entregar resultados de acuerdo a los niveles de calidad esperados.

Por ello, si se desea cambiar los servicios que ofrece la organización y generar un entorno de trabajo de bienestar y eficiencia, es necesario establecer prácticas o acciones deseadas. Al mismo tiempo se debe intervenir en el cambio de cultura, ya que ambos espacios ayudan a visualizar las nuevas opciones y oportunidades.

Si bien el cambio de actitudes marca ya un camino hacia nuevos procesos, si no hay congruencia con las nuevas acciones, o no se percibe aprendizaje en la acción, se corre el riesgo de que la gente regrese a conductas anteriores por no visualizar resultados que la animen a mantenerse en el proceso de cambio. Para que un hábito, una práctica de trabajo o un proceso puedan darse de manera sistemática bajo nuevos parámetros, es indispensable generar acciones que refuercen las conductas deseadas y el cambio de creencias.

En el caso del tema de género, la mejor forma de cambiar las prácticas es a través de lo que llamamos “acciones afirmativas”, que son precisamente acciones o estrategias que se aplican temporalmente en cualquiera de los tres espacios y que facilitan el cambio de pensamiento, de hábitos, de costumbres.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Al iniciar un proceso de cambio o mejoramiento de una organización, debe diseñarse una estrategia que integre intervenciones en los tres espacios antes mencionados, imaginando que éstos forman un triángulo inseparable.

Las estrategias de transformación deberán considerar la siguiente estructura:

- Acciones para el cambio de creencias hacia una nueva interpretación propuesta, como es el caso del Modelo de Excellentia que se establece en el Estado, identificando las creencias que tienen que modificarse y las nuevas creencias que se desean enraizar en la cultura de la organización.
- Focalización en los actores que crean, provocan, mantienen o refuerzan estas creencias, para dirigir las intervenciones para el cambio hacia quienes pueden influir o ser agentes de cambio, y hacia quienes necesitan cambiar su manera de pensar.
- Establecimiento de prácticas, procedimientos o procesos para instaurar las nuevas formas de trabajo y de acción, buscando que éstas se pongan en marcha desde los niveles de autoridad más altos.

CAMBIO Y APRENDIZAJE

En el tema de género, como en muchos otros que proponen cambios de fondo, es decir, de cultura, de hábitos, de maneras de vivir y convivir, se requiere que las personas:

- Perciban beneficios para sí mismas, para su trabajo, vida cotidiana o entorno,
- Perciban consecuencias al mantenerse bajo la misma conducta o acciones.

Sin una de estas dos percepciones, es imposible que las personas cambien lo que piensan o hacen, sobre todo cuando sus conductas o prácticas se han arraigado en

su forma de actuar durante largo tiempo. Por ello, los procesos de sensibilización deben contemplar, por un lado, un proceso de reflexión sobre la situación que vive la organización sin culpabilizar a nadie; lo anterior implica revelar las situaciones del comportamiento humano que se dan de manera natural, histórica, heredada, aceptando que la realidad que se dio en el pasado ya no funciona en el presente y que fue aprendida a través del tiempo de manera involuntaria. Por otro lado, el reconocimiento de nuevas posibilidades hacia el futuro logrando así una actitud positiva respecto de la propuesta de cambio, lo cual deja fuera el resentimiento y la resignación que impiden la transformación y facilita la aspiración o ambición hacia un mayor compromiso.

Ahora bien, el aprendizaje, como una habilidad de cambio permanente, involucra la emocionalidad que, involuntariamente, lo facilita o lo impide. Por ejemplo, en el primer caso, una actitud abierta para reconocer la propia ignorancia sin inseguridad o una actitud ambiciosa que mueva a la decisión de aprender algo que no se sabe, favorecen el proceso. En cambio, el miedo a lo nuevo o a no poder aprender, o la incertidumbre sobre lo desconocido y la búsqueda permanente de la certeza para mantener el confort de lo aprendido son emociones que entorpecen el aprendizaje.

Finalmente, es muy importante que el aprendizaje se muestre en acciones concretas, para garantizar que lo que se busca no quede en ideas y conceptos que se pierdan con el tiempo, dejando una percepción de que el cambio no es posible y/o de que no vale la pena.

4. ELEMENTOS PARA LA EXCELENCIA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

4. ELEMENTOS PARA LA EXCELENCIA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Para poder abordar los elementos para la excelencia, es necesario tomar en cuenta que el proceso de cambio no es lineal ni automático, tiene que darse, como se mencionó en el apartado anterior, tanto en la parte declarativa como en la cultura organizacional ya que su instrumentación requiere de un cambio de actitud. Por ello, es fundamental que las personas que toman las decisiones en la institución estén convencidas de los beneficios que esto conlleva, ya que sólo así se podrá garantizar un esfuerzo sostenido.

Aplicación de un lenguaje inclusivo

Transversalizar la perspectiva de género al interior de las instituciones y cumplir con el principio de equidad contemplado en el Manual de Excellentia, implica contemplar la utilización de un lenguaje (escrito y oral) que incluya a mujeres y hombres.

A través del lenguaje se transmiten y reproducen valores y costumbres que responden a construcciones sociales propias de una época histórica y de una cultura determinada. La discriminación de género también se refleja en el lenguaje, ya que a través de éste se oculta o invisibiliza a las mujeres utilizando expresiones sexistas en las que lo femenino aparece como marginal o de menor valor, y lo masculino como central o de mayor valor. Lo anterior, independientemente de los señalamientos hechos al respecto en instrumentos jurídicos para combatir la discriminación hacia las mujeres, como es la CEDAW.

Por lo anterior, se abordan los elementos contenidos en el Manual de Excellentia con un lenguaje incluyente.

4.1. GESTIÓN DEL IMPULSO

Impulso hacia el Socio de Gestión *Impulso hacia la Ciudadanía*

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión del Impulso es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- Las impulsoras y los impulsoras guía, como fuerza que conduce al quehacer integral del socio de gestión hacia la excelencia, son quienes realizarán, conjuntamente con las personas que integran el Comité de Género, la revisión de la misión, visión, valores, principios y objetivos que orientan el rumbo de la institución con el propósito de llevar a cabo la transversalización de la perspectiva de género.
- Las impulsoras y los impulsoras guía serán las personas responsables de mantener contacto con las distintas áreas, para transmitir los resultados del proceso de planeación estratégica con perspectiva de género. Identificar necesidades y comunicar directrices respecto de la búsqueda de equidad entre mujeres y hombres, así como de evaluar conjuntamente los resultados y la aplicación de estrategias con perspectiva de género, que se traduzcan en un cambio de actitudes, conductas, acciones y mejores prácticas.
- Las estrategias que defnan las personas impulsoras, visualizarán también, la participación de la ciudadanía en el cumplimiento de la excelencia de los servicios que brinde la institución para que sean proporcionados con perspectiva de género.
- El equipo guía contará con un porcentaje equilibrado de mujeres y hombres, con el fin de diseñar formas de intervención que integren una visión de equidad en todos los Elementos del Programa de Excelencia.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para que las personas de la institución que conducen el quehacer del socio de gestión hacia la excelencia y la equidad de género, como los integrantes de la ciudadanía que participan en su evaluación tengan perspectiva de género, es indispensable:

- Dar a conocer a las y los responsables de las distintas áreas los resultados del proceso de revisión de planeación estratégica para incorporar la perspectiva de género, una vez que se ha aprobado por el titular de la institución.
- Sensibilizar al personal de las áreas sustantivas designado por las autoridades para realizar la detección de necesidades y la evaluación de las estrategias para lograr la equidad de género.

- Capacitar a los representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación del Modelo de Excelencia, en materia de perspectiva de género, para que cuenten con los elementos necesarios para vigilar que las acciones y servicios se lleven a cabo considerando las diferencias de género y que los recursos se apliquen bajo el principio de equidad.
- Difundir al interior de la institución, los nombres y la ubicación de las personas que fungen como impulsoras y de las integrantes del Comité de Género, así como sus funciones, para que puedan ser consultadas y/o retroalimentadas por cualquier servidor o servidora pública de la dependencia.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para impulsar la perspectiva de género en la institución y lograr la transformación de su gente y de los procesos operativos, es indispensable contar con:

- Conformar un Comité de Equidad de Género, designar una persona que funja como Enlace entre la Institución y el Instituto Aguascalentense de las Mujeres, y presentar a sus integrantes a las distintas áreas de la institución.
- Distribuir en las distintas áreas de la institución, de manera impresa y vía Internet, los nombres y la ubicación de las personas que fungen como impulsoras y de las integrantes del Comité de Género.
- Identificar aquellas personas que dentro de la institución pueden jugar un papel importante como promotores de la equidad de género, buscando, de ser posible, que representen a las distintas áreas.
- Establecer un procedimiento de consulta con las distintas áreas que conforman la institución para la detección de necesidades y propuestas en materia de equidad de género.
- Elaborar una herramienta para recoger las necesidades en materia de equidad de género que pueda ser aplicada de manera generalizada a la totalidad del personal que labora en la institución. (Esta herramienta puede ser un cuestionario base, entrevista, correo electrónico u otro.).
- Elaborar un mecanismo de registro, sistematización y seguimiento al cumplimiento las propuestas.
- Diseñar y desarrollar un Programa de Capacitación a los representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación del Modelo de Excelencia en materia de perspectiva de género.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Acta Constitutiva del Comité de Equidad y el Enlace de Género.
 - Metas:
- Contar con el Acta firmada por la institución donde quede establecido el Comité de Equidad de Género, signada por las instancias correspondientes.
 - Indicadores:
 - Un Comité por cada institución.
 - Acta Constitutiva firmada.
- Designar una persona que funja como Enlace entre el IAM y la institución, que se desempeñe de acuerdo a las responsabilidades establecidas en el Oficio de Designación.
 - Indicadores:
 - Una persona que funja como Enlace por cada institución.
 - Oficio de Designación de Enlace firmado por las instancias correspondientes.
- Mecanismo de presentación del Comité de Género a las distintas áreas de la institución.
 - Metas
- Garantizar que todas las áreas estén informadas sobre las personas que integran el Comité y el enlace de Género, su objetivo y responsabilidades al interior de la institución.
 - Indicadores:
 - Texto impreso o vía internet, que incluya el acuse de recibo de todas las áreas de la institución.
 - Mensaje que contenga los datos de las personas que integran el Comité y del Enlace de Género, objetivo y responsabilidades.
- Herramienta para detectar necesidades en materia de equidad de género.
 - Metas:
- Aplicar una herramienta (cuestionario base, entrevista, correo electrónico u otro) a todas las áreas de la institución, en el que se refeje la problemática y necesidades en materia de equidad de género.
- Integrar la información sobre las necesidades en la institución.
 - Indicador:
 - Registro del 100% de las áreas y sistematización de la información.
- Descripción del procedimiento que se utilizará para atender las necesidades expresadas en el cuestionario incluyendo un plan de seguimiento a las propuestas.
 - Metas:
- Contar con un procedimiento que se utilizará para atender las necesidades expresadas en el cuestionario.

- Desarrollar un plan de seguimiento a cada una de las propuestas.
 - Indicadores:
 - Reporte de actividades para cumplir al 100% de las necesidades expresadas, o bien, propuestas alternativas para las que no puedan atenderse, tiempos de cumplimiento e indicadores de medición de resultados para cada una de ellas.
 - Reporte de resultados para cada una de las propuestas, según las fechas de compromiso establecidas.
- Programa de capacitación a representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación del Modelo de Excelencia, en materia de perspectiva de género.
 - Metas:
- Contar con un Programa de Capacitación para que los representantes de la ciudadanía puedan evaluar la equidad de género en el Modelo de Excelencia.
 - Incluir en éste programa:
 - Actividades, fechas y participantes.
 - Contenido de la capacitación.
 - Metodología
 - Resultados esperados.
 - Indicadores:
 - Contenido y metodología aprobados por el Comité de Género.
 - Reporte de cumplimiento del Plan de Capacitación, según actividades, fechas y participantes.
 - Asistencia de por lo menos el 90% de los representantes de la ciudadanía que se incluyan en el Programa de Capacitación.
 - Reporte sobre resultados de la capacitación, incluyendo:
 - Participantes que se capacitaron.
 - Evaluación de aprendizaje de los participantes.
 - Evaluación sobre resultados de la capacitación.

4.2. GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN

En este elemento, se contempla como llevar a cabo la definición e implantación de objetivos, estrategias prioritarias y metas con perspectiva de género, para contribuir al incremento de la excelencia de los servicios que presta la institución.

Abarca dos niveles: la Planeación Estratégica y la Planeación de la Acción.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Planeación Estratégica es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- La Planeación Estratégica con Perspectiva de Género tomará en cuenta las fortalezas y debilidades de la institución en materia de equidad de género, a partir de integrar las desigualdades, necesidades y demandas de la ciudadanía y grupos de interés, así como su opinión sobre los servicios que reciben.
- La Visión de la Institución será acorde con lo planteado en el proceso de excellentia e involucrará a toda la administración pública del Estado de Aguascalientes. Tiene como propósito la construcción de una gestión diferente, resolutive, innovadora, efectiva, transparente, con equidad, sustentable, sostenible y reconocida socialmente. Contemplando dentro de la equidad, la equidad de género.
- La institución contará con las políticas, condiciones y mecanismos necesarios para atender las necesidades diferenciadas de las mujeres y hombres de la ciudadanía a la que se destinan los servicios y garantizar la igualdad de oportunidades.
- Se considerará la equidad de género en la distribución de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, financieros y de infraestructura para los programas y proyectos que instrumenta la institución.
- Los programas institucionales plasmados en los programas operativos anuales (POA), incluirán la equidad de género, para lograr las acciones y resultados esperados.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para incluir la perspectiva de género en la planeación institucional y lograr la transformación de su gente y procesos operativos, es indispensable contar con:

- **Voluntad política** para garantizar la sensibilización del personal de mando y su disponibilidad al cambio.
- **Una Visión** compartida del futuro que integre la perspectiva de género y permita direccionar hacia un mismo fin el trabajo institucional.
- Una mirada homogénea de la razón de ser de la institución: la Misión
- La Identificación de sus integrantes con los principios que rigen la cultura de la institución.
- Estrategia de difusión entre la totalidad del personal de: el diagnóstico, la visión, la misión y los principios de la institución con perspectiva de género.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para instrumentar la planeación con perspectiva de género se requiere realizar:

- Aplicar el Cuestionario de Diagnóstico Institucional sobre Equidad de Género al inicio de cada ejercicio presupuestal para que sirva como base en la planeación de los programas, proyectos y acciones a desarrollar por cada una de las áreas de la institución.
- Realizar una sesión de planeación con los integrantes del equipo de impulsores e impulsoras integrantes del Comité de Género y mandos superiores, para incorporar la perspectiva de género en la misión, visión y principios de la institución. (Ver ejercicio de planeación)
- Realizar sesiones de trabajo con cada una de las áreas para darles a conocer los resultados de la planeación estratégica con perspectiva de género. Después, llevar a cabo un ejercicio de planeación con los mandos medios y superiores, para que sus programas, proyectos y servicios dirigidos a la ciudadanía se alineen a la misión y visión de la institución y se apliquen bajo el principio de equidad.

ELEMENTOS DE CONSTATAción E INDICADORES

- Diagnóstico Institucional sobre Equidad de Género.
 - Meta:
- Contar con un diagnóstico de la situación de la Institución en materia de equidad de género, aplicando el cuestionario diseñado por el IAM para éste propósito. (Ver anexo).
 - Indicadores
 - Un cuestionario por cada Institución, respondido por las personas involucradas en las áreas de responsabilidad.
- Documento de Planeación Estratégica que contemple la Visión, Misión y Principios en los que se incluya la equidad de género.
 - Metas:
- Incluir la equidad de género en la visión, misión y principios de la institución.
 - Indicadores:
 - Participación del Comité y el Enlace de Género (si dentro de este grupo no existen por lo menos un 50% de mujeres, invitar a participantes que las representen en este porcentaje).
 - Documento de Planeación Estratégica con Perspectiva de Género, aprobado por el Comité de Género.
- Dar a conocer en cada una de las áreas los resultados del ejercicio de Planeación Estratégica con Perspectiva de Género de la institución, así como incluir dicha perspectiva en el ejercicio de planeación anual de cada una de las áreas.

Indicadores:

- Si dentro de las sesiones de planeación de las áreas no existen por lo menos un 50% de mujeres, invitar a participantes que las representen en este porcentaje.
- Documento de planeación del área firmado por las personas participantes y aprobado por el Comité de Género.

Ejercicio de Planeación Estratégica con Perspectiva de Género

La Planeación Estratégica con Perspectiva de Género implica la inclusión de dos etapas que constituyen la base de reflexión para diseñar las estrategias y acciones institucionales:

1. El diagnóstico de la realidad que vive la institución respecto de las condiciones y restricciones internas y externas sobre la situación de equidad entre mujeres y hombres, y;
2. La planeación como tal, que implica una reflexión sobre la visión, la misión y sus principios, para incorporar la perspectiva de género a partir de las siguientes preguntas:
 - a. ¿La visión y misión de la organización contemplan la problemática de mujeres y hombres?
 - b. ¿Existen inequidades respecto a la realidad de mujeres y hombres, que debieran contemplarse al imaginar una visión de futuro?
 - c. ¿La misión incluye el punto de vista femenino, buscando que exista la equidad entre hombres y mujeres?
 - d. ¿La organización incluye la equidad de género como uno de los principios de su filosofía, haciendo explícito el propósito de buscar equidad de oportunidades entre hombres y mujeres?

Con estas preguntas en mente se podrá comenzar el ejercicio de planeación, reformulando la filosofía que servirá de plataforma para el diseño de sus políticas, programas y procesos.

Visión con Perspectiva de Género

La Visión define a donde se desea estar en mediano y largo plazo. Esto implica imaginar escenarios amplios, que consideren condiciones diferenciada en mujeres y hombres, visualizando cuales serían las circunstancias ideales que hoy aún no se dan y que, en última instancia, son las que determinarán el rumbo a donde se quiere dirigir la institución.

Por ejemplo, cuando hablamos de igualdad de oportunidades podemos pensar en condiciones laborales, (sueldos, prestaciones, acceso a puestos de dirección, oportunidades de promoción, etc.) en este sentido la visión es muy general, pero puede contemplar un enfoque inclusivo o bien, el cerrar la brecha de inequidad entre mujeres y hombres.

Para facilitar el ejercicio presentamos a continuación tres ejemplos referidos a los Institutos de Salud y de Educación del Gobierno del Estado y a la Secretaría de Desarrollo Social, partiendo de su Visión.

Ejemplo 1: Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes:

"Ser una Institución de Salud con rostro humano, organizada y tecnificada, administrativamente transparente, unificada en sus niveles de atención, con una sociedad participativa que reconoce la calidad y la calidez en los servicios recibidos con personal orgulloso, calificado y comprometido, con reconocimiento por su cobertura total y su liderazgo a nivel nacional."

Propuesta con Perspectiva de Género:

*"Ser una Institución de Salud con rostro humano, organizada y tecnificada, administrativamente transparente, unificada en sus niveles de atención, con una sociedad participativa que reconoce la calidad y la calidez en los servicios recibidos con personal orgulloso, calificado y comprometido, con reconocimiento por su cobertura total y su liderazgo a nivel nacional, **que toma en cuenta las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.**"*

Cabe señalar, que cuando hablamos de necesidades diferenciadas para mujeres y hombres, nos estamos refiriendo a aquellos aspectos, características y condiciones individuales que se requieren considerar en la atención, como es el caso, de actos de maltrato y violencia física o sexual contra las mujeres o niñas, para poder diseñar políticas de atención con perspectiva de género que garanticen que los exámenes (por demás penosos y agobiantes) se realicen siempre, de manera respetuosa y cuidadosa de la dignidad de las mujeres para evitar cualquier tipo de discriminación o doble victimización en su contra.

Por ello, es preciso pensar con una visión más amplia que contemple los diversos escenarios, las vivencias, las representaciones individuales y sociales, que ubican la violencia en contra de mujeres como algo "normal", entendiéndolo que una gran cantidad de mujeres están educadas bajo la creencia de que deben someterse a los hombres que las rodean ya sea padre, hermanos, esposo, hijos etc., lo que las pone en una situación de aislamiento, e inclusive las lleva a culpabilizarse a sí mismas por la violencia que reciben.

Ejemplo 2: Instituto de Educación del Estado de Aguascalientes:

"El Sistema Educativo Estatal es líder por sus servicios educativos de excelencia que satisfacen los anhelos de la ciudadanía, en el que tenemos las mismas oportunidades para acceder a la escuela y concluir los estudios satisfactoriamente para construir un mundo más humano."

Propuesta con Perspectiva de Género:

*"El Sistema Educativo Estatal es líder por sus servicios educativos de excelencia que satisfacen **las necesidades y anhelos diferenciados** de la ciudadanía, en el que **mujeres y hombres tenemos** las mismas oportunidades para acceder a la escuela y concluir los estudios satisfactoriamente para construir un mundo más **equitativo** y humano."*

Ejemplo 3: Secretaría de Desarrollo Social

"Ser una Secretaría con rostro humano comprometida con la población en desventaja e impulsora de un desarrollo social integral, que permita mayores niveles de bienestar y autosuficiencia."

Propuesta con Perspectiva de Género:

*"Ser una Secretaría con rostro humano comprometida con la población en desventaja e impulsora de un desarrollo social integral y **equitativo para mujeres y hombres**, que permita mayores niveles de bienestar y autosuficiencia."*

Misión con perspectiva de género

La Misión tiene como propósito reflejar la razón de ser de la institución, es decir, su objetivo general. Hace referencia al beneficio que se pretende dar y/o a lo que se pretende lograr. Es un hecho que la Misión que se establezca debe ser congruente con lo que se plasma en el Modelo de Excelentia, en el cuál se hace referencia a una gestión con sentido humano que se desempeñe con efectividad, en beneficio de la ciudadanía, pero también suficientemente amplia para incluir la equidad de género.

Al igual que en el apartado de la Visión, para facilitar el ejercicio presentamos a continuación tres ejemplos de Misión referidos a las mismas instituciones ya señaladas.

Ejemplo 1: Instituto de Salud del Estado de Aguascalientes:

"Garantizar la protección de la Salud a la población, con calidad, equidad, calidez y eficiencia."

Propuesta con Perspectiva de Género:

*"Garantizar la protección de la Salud a la población, con calidad, **equidad social y de género**, calidez y eficiencia, **tomando en cuenta las necesidades diferenciadas en la atención de mujeres y hombres.**"*

Ejemplo 2: Instituto de Educación del Estado de Aguascalientes:

“Proporcionar servicios educativos de calidad con equidad y calidez para formar seres humanos con valores, conocimientos y habilidades relevantes para lograr una vida plena que contribuya al desarrollo de la sociedad.”

Propuesta con Perspectiva de Género:

*“Proporcionar servicios educativos de calidad con equidad **social y de género** y calidez para formar seres humanos con valores, conocimientos y habilidades relevantes para lograr una vida plena que contribuya al desarrollo de la sociedad.”*

Ejemplo 3: Secretaría de Desarrollo Social

“Somos la dependencia estatal responsable de disminuir el crecimiento de los índices de pobreza y mejorar la calidad de vida de la población en desventaja a través de programas sociales que promueven una cultura participativa.”

Propuesta con Perspectiva de Género:

“Somos la dependencia estatal responsable de disminuir el crecimiento de los índices de pobreza y mejorar la calidad de vida de la población en desventaja a través de programas sociales que promueven una cultura participativa **con equidad de género. Tomando en cuenta que son las mujeres las que se encuentran con mayor rezago por lo que se buscará su participación no sólo en programas asistenciales sino en proyectos productivos**”

Principios

Los principios o valores que fundamentan la gestión de la institución deberán ser congruentes con los principios definidos por el Gobierno del Estado, entre los cuáles está el de equidad, mismo que se refiere tanto a la equidad social como a la equidad de género, y que el Modelo de Excelentia define como: “La disposición de proporcionar igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, en el entendido de que cada persona tiene un conjunto único de necesidades, talentos, un patrón único de comportamiento, pasiones y anhelos y debe ser tratada como una excepción y con una visión integral; y así facilitar su participación equitativa en el quehacer cotidiano de los socios de gestión, constituyendo la forma más efectiva de convertir el talento de una persona en el rendimiento que conduzca al Gobierno del Estado, a un nivel de clase mundial.”

Consideración Final

A partir de la definición de estos tres elementos: la Visión, la Misión y los Principios, es importante que cada una de las áreas realice el ejercicio de alinear sus objetivos con la visión y misión de la institución.

4.3. GESTIÓN DE LA CIUDADANÍA

Este elemento describe la forma en que el socio de gestión conoce los anhelos, aspiraciones, necesidades y expectativas de la ciudadanía como beneficiario final de los servicios que ofrece, y cómo perciben el valor proporcionado por los servicios que se brindan a través de la determinación de su satisfacción.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión de la Ciudadanía es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- La prestación de los servicios que brinde la institución estará sustentada en una identificación diferenciada de los anhelos, aspiraciones, expectativas y necesidades de las mujeres y hombres que conformen la población objetivo.
- El marco jurídico que rija la institución evitará la discriminación y promoverá la equidad social y de género en el desarrollo de sus programas y/o proyectos, así como en la prestación de los servicios que brinde a la ciudadanía.
- La comunicación con la ciudadanía tendrá como propósito la retroalimentación sobre la satisfacción de sus demandas tomando en cuenta la atención diferenciada a mujeres y hombres, con miras al mejoramiento de los procesos y al diseño de programas y proyectos que promuevan la equidad social y de género.
- Se evaluarán los servicios otorgados de manera periódica y sistemática, y se dará seguimiento a las quejas que se llegaran a presentar hasta su resolución, para garantizar la satisfacción de las usuarias y de los usuarios.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, y/ o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Sensibilizar al personal involucrado en la prestación de los servicios sobre la importancia de dar una atención diferenciada a mujeres y hombres, de acuerdo a sus características, necesidades y anhelos, y con equidad de género.
- Capacitar a los representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación en materia de perspectiva de género, para que cuenten con los elementos necesarios para vigilar que las acciones y servicios se lleven a cabo considerando las diferencias de género y que los recursos se apliquen bajo el principio de equidad de género.

- Sensibilizar a la ciudadanía, a través de medios masivos, sobre las creencias que reproducen la inequidad de género y forman la cultura en torno al ámbito de la institución. Lo anterior con el fin de contribuir a la creación de una cultura de equidad.

(Ejemplos: si se trata de una institución de salud o de procuración de justicia o de seguridad pública, sobre las condiciones en la prestación de los servicios cuando se trata de atención a violencia contra las mujeres, o de las instancias a las que pueden acudir para recibir protección, apoyo, asesoría jurídica, emocional y psicológica, o con respecto a sus derechos; si fuera la prestación de servicios de educación sobre la importancia de que las mujeres estudien y accedan a mayores niveles de estudios; o bien que la responsabilidad y obligación de cuidarse para evitar un embarazo no deseado en tanto de hombres como de mujeres, etc.)

- Difundir entre la ciudadanía el mecanismo de atención a quejas o denuncias en caso de prácticas o conductas que generen inequidad en la prestación del servicio, o bien de abuso de poder o de hostigamiento sexual, de algún servidor público.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Diseñar y aplicar un cuestionario para conocer la opinión de las usuarias y usuarios sobre la calidad de la atención y/o del servicio con perspectiva de género, donde se identifiquen situaciones de inequidad o discriminación.
- Diseñar una estrategia de sensibilización al personal involucrado sobre la importancia de dar una atención diferenciada a mujeres y hombres.
- Desarrollar un programa de capacitación a los representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación de las acciones y servicios en materia de perspectiva de género, para que cuenten con los elementos necesarios.
- Diseñar e implementar un mecanismo para la atención a quejas y denuncias de la ciudadanía por inequidad de género o discriminación, así como el procedimiento para su presentación y atención.

ELEMENTOS DE CONSTATAción E INDICADORES

- Documento de análisis de los cuestionarios de opinión a las usuarias y usuarios, con propuestas de mejoramiento de la atención y/o de los servicios, con perspectiva de género.
 - Metas:
- Contar con un mecanismo para conocer la opinión de las y los beneficiarios de los servicios, para identificar acciones que generen una atención equitativa a mujeres y hombres.

- Definir propuestas de acción en el corto, mediano y largo plazo.

Indicadores:

- Mecanismo de opinión aplicado a una muestra representativa del 10% de las y los usuarios que la institución atiende en un mes.
- Documento de análisis y propuestas de acción, incluyendo:
- Actitudes que ayudarán a brindar un servicio sin discriminación de género.
- Acciones que favorecerán la atención a necesidades diferenciadas.
- Indicadores de evaluación acordes a cada una de las acciones.

- Plan de seguimiento a las acciones propuestas.

- Metas

- Contar con un plan de seguimiento que especifique:
- Actividades realizadas para cumplir con las propuestas de acción.
- Resultados obtenidos de cada una de las actividades.
- Cumplimiento de los indicadores establecidos en el plan.

Indicadores:

- Cumplimiento de las metas al 100%, a partir de los indicadores establecidos, o en su caso, justificación y plan de ajustes para su cumplimiento en un plazo diferente al acordado.

- Estrategia de sensibilización en perspectiva de género para el personal que brinda la atención y/o los servicios de la institución.

- Metas:

- Contar con una estrategia de sensibilización en perspectiva de género para el personal pueda brindar la atención o los servicios.

Incluir en éste programa:

- Actividades, fechas y participantes.
- Contenido de la sensibilización.
- Metodología.
- Resultados esperados.

Indicadores:

- Contenido y metodología aprobados por el Comité de Género.
- Reporte de cumplimiento de la estrategia de sensibilización, según actividades, fechas y participantes.
- Asistencia del 100% del personal que brinda la atención o los servicios a la ciudadanía, según se especifica en la estrategia de sensibilización.
- Reporte de resultados de la sensibilización, incluyendo:
 - Participantes.
 - Evaluación de aprendizaje.
 - Evaluación sobre resultados.

- Capacitación en perspectiva de género a la representantes de la ciudadanía que participen en la evaluación de los servicios de la institución.

- Metas:

- Contar con un Programa de Capacitación para que los representantes de la ciudadanía puedan evaluar la equidad de género en los servicios que brinda la institución.

Incluir en éste programa:

- Actividades, fechas y participantes.
- Contenido de la capacitación.
- Metodología
- Resultados esperados.

Indicadores:

- Contenido y metodología aprobados por el Comité de Género.
- Reporte de cumplimiento del Programa de Capacitación.
- Asistencia de por lo menos el 90% de los representantes de la ciudadanía que se incluyan en el Programa de Capacitación.
- Reporte sobre resultados de la capacitación, incluyendo:
 - Participantes que se capacitaron.
 - Evaluación de aprendizaje.
 - Evaluación de resultados de la capacitación.

- Mecanismo de atención a quejas y denuncias presentadas por la ciudadanía incluyendo un plan de implementación en el corto, mediano y largo plazo, que incluya:

- Metas:

- Procedimiento para la presentación y atención de quejas y denuncias.
- Reporte mensual sobre denuncias presentadas por inequidad de género o discriminación.
- Procedimiento de atención a las quejas o denuncias.
- Reporte de seguimiento y atención a cada una de las quejas o denuncias presentadas, incluyendo indicadores que establezcan los compromisos a cumplir:

Indicadores:

- 100% de denuncias atendidas para resolver la inequidad, incluyendo los indicadores de evaluación, o reporte sobre la imposibilidad de cumplimiento de éstos, con una propuesta de solución alternativa.

4.4 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Este elemento describe la forma en que el socio de gestión diseña, gestiona, desarrolla y realiza acciones para que afore el potencial de las personas que lo integran, tanto a nivel individual como de equipos, con la finalidad de propiciar su rendimiento y satisfacción, mejorar su calidad de vida e incrementar su compromiso con la ciudadanía.

El Programa de Excellentia del Gobierno del Estado, establece como uno de los principios que rigen su actuación, la Equidad. Esta se refiere básicamente a la disposición de proporcionar igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, en el entendido de que cada persona tiene un conjunto único de necesidades, talentos, un patrón único de comportamiento, pasiones y anhelos y debe ser tratada como una excepción, con una visión integral.

A) PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Planificación y Gestión del Capital Humano, es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- La institución promoverá una representación equitativa entre mujeres y hombres en las diferentes áreas y en todos los niveles, por lo que adoptará como un criterio en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del capital humano el que se favorecerá la elección de mujeres cuando exista igualdad de circunstancias para un puesto.
- En la selección y reposición del capital humano, se buscará que exista la misma oportunidad de ocupar puestos vacantes entre mujeres y hombres, y cuando existan iguales niveles de educación, experiencia, capacitación y responsabilidad, se considerara en primera instancia a las mujeres, con la finalidad de contribuir a la equidad entre mujeres y hombres en la institución.
- En la selección y reposición del capital humano se tomarán en cuenta las responsabilidades familiares de manera equitativa para mujeres y hombres, sin que éstas sean consideradas como elementos discriminatorios.
- La selección y contratación de personal se hará de forma transparente y sistemática, se basará en lo especificado en la descripción de puestos y buscará la equidad de género.
- Los criterios y procedimientos para evaluar al capital humano se referirán a sus conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el correcto desempeño de los puestos, para evitar discriminaciones por sexo, preferencias sexuales, raza, lengua, edad, estado civil, ideología, embarazo, condición social o económica.
- El plan institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres, incluirá acciones que fomenten el desarrollo laboral y profesional, con el propósito de que afore el potencial de las mujeres que integran la institución para que tengan las mismas oportunidades de ocupar cualquier puesto.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Sensibilizar a las personas a cargo de áreas y/o proyectos sobre la importancia de la equidad de género para generar un ambiente propicio
- Difundir ampliamente los métodos de reclutamiento y evaluación para que sean transparentes.

- Difundir entre el personal, el plan de acción institucional para promover la igualdad entre mujeres y hombres.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Analizar la plantilla de personal identificando los puestos y cargos en los que exista baja o nula representación de las mujeres.
- Verificar que los perfiles de puestos de la institución no presenten contenidos discriminatorios.
- Elaborar un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal que especifique como criterios exclusivos de evaluación para ocupar una plaza los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el correcto desempeño del puesto, para evitar discriminaciones por sexo, preferencias, sexuales, raza, lengua edad, estado civil, ideología, embarazo, condición social o económica, así como equilibrar la participación de mujeres y hombres.
- Identificar las creencias de género que provocan inequidad entre mujeres y hombres para transformarlas y poder promover un desarrollo y una convivencia más armónicos.
- Diseñar un plan de acción institucional para promover la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres que contribuya a lograr la equidad de género en la institución.
- Desarrollar un procedimiento para garantizar igualdad de oportunidades para ocupar los puestos vacantes o acceder a una promoción, cuando existan iguales niveles de educación, experiencia, capacitación y responsabilidad.
- Recompensar y otorgar reconocimientos bajo un principio de equidad de género que motive a las mujeres de la institución a optimizar y/o desarrollar sus capacidades y conocimientos en el cumplimiento de los objetivos y en la atención a la ciudadanía.
- Diseñar pruebas de evaluación para la selección y/o promoción de personal que omitan el nombre y el sexo de las personas a entrevistar, o cualquier otro contenido discriminatorio.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Reporte sobre estadísticas y registros desagregados por sexo en cuanto a:

- Situación de mujeres y hombres en la institución por:

- Área, función y puesto.
- Niveles salariales.
- Nivel académico.

- Porcentaje de puestos directivos a cargo de mujeres.

Indicadores:

- Incluir al 100% del personal dentro de las estadísticas.
- Registros de cada uno de los 4 rubros.

- Política institucional de recursos humanos con equidad de género.

Indicadores:

- Documento oficial en el que:
- Se expresen los criterios de evaluación para el reclutamiento, selección y promoción de personal, sin ningún tipo de discriminación, como es el que se considere el sexo como una determinante para la selección, y que garantice el equilibrio en la participación de mujeres y hombres.
- Se reconozca y facilite la atención de las responsabilidades familiares por mujeres y hombres.
- Se evite la discriminación por edad o circunstancias propias de las mujeres, como el embarazo, la lactancia o el cuidado de los hijos.

- Plan de acción institucional para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que incluya.

- Acciones a realizar para lograr la participación equitativa de mujeres y hombres.
- Identificar las creencias que provocan la inequidad entre mujeres y hombres.

Indicadores:

- Lograr que cada año aumente el número de mujeres, hasta llegar al 50% de mujeres y hombres en áreas, funciones y puestos, o justificación de las diferencias por particularidades de la institución.
- Lograr que cada año aumente el número de puestos directivos ocupados por mujeres, hasta llegar al 50% de participación de mujeres y hombres, o una justificación a partir de las particularidades de la institución.

- Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal.

- Revisión de los perfiles de puestos para garantizar que no tengan contenidos discriminatorios de género.

Indicadores:

- Perfiles de puestos de la institución sin contenidos discriminatorios.

- Convocatorias para ocupar puestos vacantes sin distinción de sexo o contenidos discriminatorios.
- En el caso de que mujeres y hombres cumplan con las mismas condiciones para un puesto, dar preferencia al sexo en desventaja, para llegar a una proporción del 50-50.

B) GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión del Capital Intelectual, es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- La institución contará con una política de capacitación en perspectiva de género y especificará su obligatoriedad para todo el personal y el compromiso de etiquetar recursos para su concretización.
- Los planes de formación del capital humano para todos los niveles contemplarán dentro de su currícula la perspectiva de género.
- El programa de inducción o incorporación del capital humano de nuevo ingreso, incorporará contenidos sobre perspectiva de género.
- Se fomentará que el capital humano nutra constantemente sus conocimientos en perspectiva de género.
- Impulsar la participación de las mujeres en los programas de capacitación, buscando cerrar la brecha existente entre mujeres y hombres.
- La duración, frecuencia, horarios y lugar en que sean impartidos los programas de capacitación, no interferirán con las responsabilidades familiares de mujeres y hombres, para garantizar su participación.
- Las evaluaciones del desempeño se aplicarán con equidad y con base en los objetivos de la institución.
- La evaluación para los ascensos serán libre de discriminación de género.
- El Comité de género participará en la sensibilización a todo el personal de la institución en materia de perspectiva de género.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Capacitar al personal de la institución en perspectiva de género.
- Difundir el procedimiento para evaluación de los ascensos.
- Difundir la información sobre las oportunidades de capacitación en perspectiva de género a todo el personal.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Incorporar al programa de inducción o incorporación del capital humano de nuevo ingreso, contenidos sobre perspectiva de género.
- Diseñar estrategias y programas de capacitación del capital humano para todos los niveles de la organización en perspectiva de género.
- Verificar que el procedimiento para la evaluación de los ascensos sea libre de discriminación de género.
- Desarrollar un mecanismo que permitan que las tablas de reemplazo consideren a las mujeres para ocupar puestos directivos.
- Evaluar las actividades de cada puesto y asignarlas indistintamente a mujeres y hombres, según competencias, aptitudes y aspiraciones de las personas.
- Impulsar la participación de las mujeres en los programas de formación y capacitación, buscando cerrar la brecha existente entre mujeres y hombres.
- Ampliar las alternativas de desarrollo de las mujeres, para que adquieran habilidades que les permitan revertir la segregación ocupacional y fomentar oportunidades.
- Establecer horarios de capacitación accesibles para poder realizar las evaluaciones en las mismas condiciones para hombres y mujeres y acceder a las promociones

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Política de capacitación en perspectiva de género publicada en documento oficial, que incluya:
 - Inducción
 - Obligatoriedad
 - Horarios
 - Accesibilidad de las mujeres a la capacitación.

Indicador:

- Política en documento oficial.

- Programa de Inducción que incluya la perspectiva de género dentro de sus contenidos.
 - Metas:
- Incorporar el contenido de perspectiva de género en el Programa de inducción institucional.
 - Contenidos para la capacitación.
 - Reporte de resultados, incluyendo:
 - Número de participantes.
 - Nombre y puesto de cada participante.
 - Duración
 - Resultados del aprendizaje

Indicadores:

- Programa de Inducción aprobado por el Comité de Género.
- Evaluación del aprendizaje de los participantes.

- Programa de capacitación en perspectiva de género.
 - Metas:
- Desarrollar un programa de capacitación en perspectiva de género para todo el personal que labora en la institución. Incluir en el programa:
 - Actividades, fechas y participantes.
 - Contenido de la capacitación.
 - Metodología
 - Resultados esperados.

Indicadores:

- Contenido y metodología aprobados por el Comité de Género.
- Reporte de cumplimiento del Plan de Capacitación, según actividades, fechas y participantes.
- Asistencia de por lo menos el 90% de participación de los mandos medios y superiores y el 90% de todo el personal de la Institución.
- Reporte sobre resultados de la capacitación, incluyendo:
 - Participantes que se capacitaron.
 - Evaluación de aprendizaje de los participantes.
 - Evaluación sobre resultados de la Capacitación.
- Contar con un registro de capacitación por nivel, puesto y sexo de las personas que han sido capacitadas en materia de perspectiva de género.

Indicador:

- Registro del 100% del personal por nivel, puesto y sexo. (formato anexo).

C) GESTIÓN DEL CAPITAL EMOCIONAL

Bienestar físico

Bienestar social

Bienestar económico

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión del Capital Emocional, es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- El bienestar emocional reflejado en el ambiente institucional se evaluará periódicamente, a través de la atención de las diferentes necesidades de mujeres y hombres, para garantizar un clima laboral equitativo, de respeto a las diferencias, de no discriminación y de igualdad de oportunidades.
- Se establecerán políticas institucionales sobre la prevención, denuncia, atención y sanción del hostigamiento, acoso sexual y violencia laboral.
- Se contará con un mecanismo de atención a quejas y denuncias, asegurando la confidencialidad de los casos y que quienes denuncien no padezcan ningún impacto negativo en cuanto a la conservación de su trabajo, su reputación, imagen, posición y oportunidad de ascender.
- Las políticas de atención encaminadas a la preservación de la salud y la seguridad, considerarán las necesidades específicas de cada sexo.
- Las políticas de permisos contemplarán lo relativo a la compactación de horarios por maternidad y paternidad, por nacimiento, adopción, enfermedad, cuestiones escolares y casos específicos, así como la atención y cuidado de los hijos, otorgando flexibilidad en turnos, jornadas y vacaciones.
- Los planes estratégicos y de acción implicarán para su establecimiento al capital humano, con la finalidad de lograr la equidad de género.
- Los mecanismos de valoración de la actuación profesional buscarán contribuir a la equidad de género.
- El Comité de Género se encargará de difundir la información sobre hostigamiento, acoso sexual y violencia laboral, promoviendo su prevención y atención.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Difundir el mecanismo de evaluación del clima laboral institucional y sus resultados en materia de equidad de género en cuanto a prestaciones y horarios.
- Difundir el mecanismo de atención a quejas y/o denuncias respecto de actitudes discriminatorias y situaciones de hostigamiento sexual, acoso sexual y violencia laboral.
- Sensibilizar a todo el personal de la organización contra el acoso y el hostigamiento sexual, para garantizar un clima laboral equitativo, de respeto a las diferencias, de no discriminación y de igualdad de oportunidades.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Diseñar y operar un programa de prevención del acoso y el hostigamiento sexual, así como un procedimiento y un mecanismo de atención a quejas y/o denuncias respecto de actitudes discriminatorias y situaciones de hostigamiento sexual.
- Elaborar materiales de difusión sobre el hostigamiento sexual, el acoso sexual y la violencia laboral.
- Promover la incorporación de la perspectiva de género en las acciones de valoración médica, considerando las necesidades específicas de cada sexo en la atención.
- Establecer acciones enfocadas a la integración laboral y familiar con equidad de género con equidad de género, que incluyan el cuidado de las hijas e hijos.
- Analizar permanentemente el promedio de ingresos percibidos por mujeres y hombres según puesto.
- Aplicar acciones afirmativas para corregir la diferencia salarial entre mujeres y hombres con el mismo cargo, función y/o responsabilidades.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Política sobre la prevención, denuncia, atención y sanción del hostigamiento, acoso sexual y violencia laboral.
 - Meta:
- Contar con una política explícita en documento oficial que se difunda en la institución:
 - Indicadores:
 - Política aprobada por el IAM, de acuerdo a los criterios establecidos para este tema.
 - Publicación aprobada por el Comité de Género.
- Programa de prevención del acoso, el hostigamiento sexual y la violencia laboral.
 - Metas:
- Contar con una estrategia de sensibilización sobre la prevención y atención.
 - Indicador:
 - Estrategia aprobada por el IAM.
- Elaboración de materiales de difusión.
 - Indicador:
 - Materiales aprobados por el IAM.
- Contar con un mecanismo y procedimiento de atención a quejas y denuncias sobre el acoso, hostigamiento sexual y la violencia laboral.
 - Indicadores:
 - Mecanismo y procedimiento de atención, bajo los requisitos establecidos, aprobado por el Comité de Género.
- Establecer acciones enfocadas a la integración laboral y familiar con equidad de género, que incluyan el cuidado de las hijas e hijos.
 - Metas
- Contar con un documento oficial que establezca acciones encaminadas a que las madres y padres tengan los mismos derechos para involucrarse en la educación y atención de las hijas e hijos. Lo anterior bajo los criterios establecidos en los Tratados Internacionales aceptados por México, como son los relativos a: permisos, horarios para atención de los hijos, licencias de maternidad y paternidad, etc.
- Difundir los criterios o acciones que se establezcan.
 - Indicadores:
 - Documento oficial con mínimo dos acciones o criterios que puedan cumplirse dentro de la institución, aprobadas por el Comité de Género.
 - Comprobación del medio a través del cual se llevó a cabo la difusión: folleto, texto impreso, cartel, comunicado, oficio etc.
- Aplicar acciones afirmativas para corregir la diferencia salarial entre mujeres y hombres con el mismo cargo, función y/o responsabilidades.
 - Metas:
- Registro del promedio de ingresos percibidos por mujeres y hombres según puesto.

- Estrategia de homologación de salarios.

Indicadores:

- Registro que contenga la plantilla de personal que laboran en la institución, plaza que ocupan y salario, para garantizar que se otorgan salarios iguales para puestos, funciones y/o responsabilidades iguales.

4.5. GESTIÓN DE RECURSOS

Gestión de recursos económicos y financieros

Gestión de la Infraestructura

Gestión de las redes institucionales

Este elemento describe la forma en que el socio de gestión planea, utiliza y aplica sus recursos internos y externos; financieros, tecnológicos, materiales y recursos externos, incluidas las alianzas, con el fin de apoyar la efectiva gestión del mismo y el logro de la satisfacción de la ciudadanía.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión de Recursos es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- Las necesidades y expectativas de mujeres y hombres se tomarán en cuenta en la planificación económica y financiera de la institución, estableciendo acciones afirmativas para equilibrar los recursos en aquellas áreas en las que exista inequidad.
- El presupuesto contemplará la asignación de recursos en acciones destinadas a garantizar la equidad de género.
- El seguimiento y control del gasto conforme al presupuesto autorizado abarcará las acciones de equidad de género, para garantizar la efectividad de su aplicación.
- La infraestructura de la institución, atenderá las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres para lograr la satisfacción del capital humano.

INTERVENCIÓN EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Capacitar en la planeación y elaboración del presupuesto con perspectiva de género.

- Sensibilizar sobre el acceso equitativo de mujeres y hombres a las posiciones de trabajo tradicionalmente asignadas por sexo.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Elaborar el presupuesto anual con base en el “Manual para la elaboración de Presupuestos con Perspectiva de Género”.
- Desarrollar un programa de capacitación en el desarrollo de presupuestos con perspectiva de género.
- Aplicar un cuestionario o mecanismo de opinión para detectar cuales son las necesidades de herramientas o infraestructura en la institución que facilitan el desempeño de mujeres y hombres, tomando en cuenta las diferencias biológicas que contribuyan a la satisfacción del capital humano.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Presupuesto anual con perspectiva de género, basado en el Manual para la Elaboración de Presupuestos con Perspectiva de género, desarrollado por el IAM.
 - Metas:
- Cuestionario o mecanismo de opinión para detectar las necesidades de herramientas
 - infraestructura que faciliten el desempeño de mujeres y hombres tomando en cuenta las diferencias biológicas.
- Asignar recursos a acciones destinadas a garantizar la equidad de género al interior de la institución
 - Indicadores:
 - Presupuesto etiquetado a acciones destinadas a la equidad de género.
- Asignar recursos a programas y proyectos dirigidos a la ciudadanía, en los que se establezca una distribución equitativa de recursos, así como acciones prioritarias para impulsar la equidad de género en donde así se requiera.
 - Indicadores:
 - Presupuesto a programas y proyectos que contemplen la participación del 50% de mujeres y hombres, para lograr la equidad de género.
- Seguimiento de metas y ejercicio presupuestal.
 - Incluir, en el seguimiento de metas y ejercicio presupuestal mensual de la institución, el cumplimiento de las metas relacionadas con acciones encaminadas a la equidad de género.

Indicadores:

- Cumplimiento del 100% de las metas e indicadores establecidos.
- Programa de capacitación en materia de planeación y presupuestación con perspectiva de género.
 - Metas:
- Contar con un programa de capacitación en el desarrollo de presupuestos con perspectiva de género para todo el personal involucrado en esta tarea, que incluya:
 - Actividades, fechas y participantes.
 - Contenido de la capacitación.
 - Metodología.
 - Resultados esperados.

Indicadores:

- Contenido y metodología aprobados por el Comité de Género.
- Reporte de cumplimiento del programa de capacitación, según actividades, fechas y participantes.
- Asistencia del 100% de participación de los mandos medios y superiores involucrados en la elaboración y/o aprobación del presupuesto anual y del seguimiento mensual.
- Reporte sobre resultados de la capacitación, que incluyan:
 - Participantes que se capacitaron.
 - Evaluación de aprendizaje.
 - Evaluación sobre resultados de la capacitación.

4.6. GESTIÓN DE PROCESOS

Diseño y Gestión de Procesos Perfección e Innovación de los Procesos

Este elemento describe la forma en que el socio de gestión identifica, diseña, mide, asegura y perfecciona sus procesos para proporcionar los servicios que respondan a los anhelos, aspiraciones, necesidades y expectativas de la ciudadanía. En él se define al capital humano designado como enlace para construir cadena desde el proveedor hasta la ciudadanía que garanticen la creación de valor en forma consistente y con ello se logren los objetivos estratégicos predeterminados.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión de Procesos es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- El diseño y desarrollo de procesos estratégicos, sustantivos y de soporte tomarán en cuenta la perspectiva de género.

- Se promoverá la participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los procesos de la institución, principalmente en aquellas tareas que tradicionalmente son asignadas a uno u otro sexo.
- La medición, seguimiento y evaluación de los procesos contemplará indicadores de género.

LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

Sensibilizar sobre la necesidad de participación equitativa en los procesos de la institución y en su validación por parte de la ciudadanía, realzando la aportación que brinda la diversidad a los procesos creativos e innovadores.

- Capacitar sobre el diseño y aplicación de indicadores de género en la evaluación de los procesos.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Incluir la perspectiva de género en los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte.
- Definir criterios para el diseño y aplicación de indicadores de género en los procesos.
- Promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los procesos de la institución, principalmente en aquellas tareas que tradicionalmente son asignadas a uno u otro sexo.

ELEMENTOS DE CONSTATAción E INDICADORES

- Incluir la perspectiva de género en los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte.
 - Metas:
- Revisar los procesos estratégicos para identificar inequidades e incluir las acciones necesarias para que los procesos cuenten con equidad de género.
 - Indicadores:
 - 50% de participación de mujeres y hombres, en cada uno de los procesos.

- Mujeres y hombres asignados a tareas tradicionalmente atendidas por un determinado sexo.

4.7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Medición, Análisis y Valoración del Rendimiento del Socio de Gestión
Disponibilidad de la Información
Gestión del Conocimiento

Este elemento describe la forma en que se obtiene, estructura y comunica la información, el conocimiento y la innovación para el logro de las estrategias y el desarrollo del socio de gestión, así como la forma de asegurar y preservar el conocimiento como un legado interno y para el Gobierno.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión del Conocimiento es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- Los indicadores de equidad de género que se establezcan para cada uno de los Elementos, se revisarán periódicamente para garantizar que estos reflejen la realidad de la institución y poder intervenir de manera eficiente.
- Se garantizará la transparencia y el acceso a la información sobre los avances en materia de equidad de género, tanto hacia los diferentes niveles organizacionales como hacia la ciudadanía.

LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Sensibilizar sobre la importancia de contar con sistemas de información que contengan datos desagregados por sexo.
- Sensibilizar sobre la importancia de la participación de las mujeres en el área de tecnología, tradicionalmente atendida por hombres.
- Difundir los mecanismos de acceso a la información sobre los avances en materia de equidad de género, asegurando la transparencia de la información.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Revisar periódicamente los indicadores de equidad de género que se establezcan para cada uno de los Elementos que contiene el Manual de Excellentia, para garantizar que estos reflejen la realidad de la institución y poder intervenir de manera eficiente.
- Incorporar en el Sistema de Información y Transparencia a nivel interno y externo, los avances en materia de equidad de género.
- Diseñar un procedimiento de quejas o denuncias por discriminación en el acceso a la información.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Revisión periódica de los indicadores de equidad y género para garantizar que éstos reflejen la realidad de la Institución.
 - Metas:
- El Comité de Género evaluará los indicadores de equidad de género establecidos para cada uno de los Elementos que contiene el Manual de Excellentia.
 - Indicadores:
 - Cumplimiento de cada uno de los indicadores al 100% según lo establecido.
 - Propuestas de cambio cuando éstos no hayan mostrado resultados.
- El Comité de Género publicará los avances en materia de equidad de género.
 - Indicador:
 - Comprobación del medio a través del cual se llevó a cabo la difusión: folleto, texto impreso, correo electrónico, comunicado, oficio etc.
- Incorporar en el Sistema de Información y Transparencia a nivel interno y externo, los avances en materia de equidad de género.
 - Meta:
- Mostrar, a través del Sistema de Información y Transparencia, los avances en las distintas áreas y procesos que en materia de equidad de género ha logrado la Institución.
 - Indicadores:
 - Indicadores de género con cumplimiento de acciones para cada uno de ellos.

4.8. GESTIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

Responsabilidad pública Compromiso con la comunidad

Este elemento describe la forma en que el socio de gestión asume y gestiona su responsabilidad pública para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno y la promoción de la cultura de excelencia en la comunidad, alineando sus expectativas con las del Gobierno, y que le permite desempeñarse más allá de sus obligaciones legales y del ámbito de su competencia; alcanzando un equilibrio entre la excelencia y la contribución a la sociedad.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para introducir la perspectiva de género en la Gestión del Capital Social es necesario contemplar políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- Se promoverá la participación equitativa de hombres y mujeres en la educación ambiental para el capital humano, la ciudadanía y la comunidad, buscando que se asuman nuevas conductas y se compartan responsabilidades tradicionalmente asignadas a cada uno de los sexos.
- La identificación de prioridades sociales y el desarrollo de programas en la comunidad, tomarán en cuenta las diferentes necesidades de hombres y mujeres para atenderlas de manera que se logre una mayor equidad de género.
- Se fomentará la participación de mujeres y hombres representantes de la sociedad civil, en la definición y aplicación de programas, para desarrollar una cultura de excelencia con equidad de género en la comunidad.
- El seguimiento y valoración de los planes y/o programas relacionados con la protección ambiental y con el bienestar de la comunidad, contemplará también criterios de equidad de género.

LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Sensibilizar a la ciudadanía sobre los roles que pueden asumir hombres y mujeres en los planes y/o programas relacionados con la protección ambiental y con el bienestar de la comunidad, más allá de los tradicionales.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Diseñar y desarrollar campañas de sensibilización sobre los roles que pueden asumir hombres y mujeres en los planes y/o programas relacionados con la protección ambiental y con el bienestar de la comunidad, más allá de los tradicionales.
- Diseñar una estrategia de colaboración con organizaciones sociales, para promover la participación equitativa de mujeres y hombres representantes de la sociedad civil, en la definición y aplicación de programas.

ELEMENTOS DE CONSTATAción E INDICADORES

- Estrategias de colaboración con organizaciones sociales y representantes de la sociedad civil.
 - Metas:
- Incluir la equidad de género, como tema relevante en las campañas de sensibilización sobre los roles que pueden asumir mujeres y hombres en los programas relacionados con la educación ambiental.
 - Indicadores:
 - Material de difusión con información sobre los roles que pueden asumir mujeres y hombres, aprobado por el Comité de Género.
- Equilibrar la participación de mujeres y hombres en los grupos que se formen para el desarrollo de programas relacionados con la educación ambiental.
 - Indicadores:
 - 50% de mujeres y hombres en los grupos que se formen.
- Participación equitativa en la colaboración de organizaciones civiles y representantes de la sociedad civil.
 - Metas:
- Buscar el equilibrio de género al promover estrategias de colaboración con organizaciones sociales y representantes de la sociedad civil, en la definición y aplicación de programas.
 - Indicadores:
 - 50% de mujeres y hombres en los grupos que se formen para su participación en estrategias de colaboración.

4.9. GESTIÓN DEL IMPACTO

Logros relacionados con el Ciudadano

Logros relacionados con el Capital Humano

Logros relacionados con la Sociedad

Logros relacionados con el Socio de Gestión

El rendimiento global se demuestra mediante los logros relacionados con la ciudadanía, el capital humano, la sociedad y con el socio de gestión como resultado de la planeación, la gestión, la constatación, la innovación y el perfeccionamiento de sus procesos y servicios, lo anterior vinculado con los programas y líneas de acción establecidos en el Plan de Desarrollo del Estado y en el Programa Sectorial que le aplica.

INTERVENCIÓN EN EL ESPACIO DECLARATIVO

Para lograr introducir la perspectiva de género en el Elemento de Gestión del Impacto, es indispensable establecer políticas y lineamientos en la siguiente dirección:

- Cada uno de los Elementos deberá contar con:
 - Metas a cumplir en materia de equidad de género
 - Indicadores que permitan medir el avance logrado cada año
 - Estrategias de acción que puedan medirse con indicadores de avance, relacionados con las metas establecidas para cada punto del Programa de Excelencia.
 - Documentación de niveles y tendencias de los indicadores de género.
 - Presentación de logros respecto de las metas que se establezcan para lograr la equidad de género en cada uno de los Elementos del Programa de Excelencia.

LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Para lograr transformar las actitudes y comportamientos del personal que labora en la institución, o de la ciudadanía beneficiaria de sus servicios, es necesario intervenir de la siguiente manera:

- Sensibilizar al personal que labora en la institución sobre la importancia de evaluar con indicadores de equidad de género, tanto para los procesos internos de la institución como para los de atención a la ciudadanía.
- Capacitar a quienes establecen las metas para la equidad de género y los indicadores de medición de avance, para que puedan incorporarlos en los programas de trabajo.

MECANISMOS Y ACCIONES DE TRANSFORMACIÓN

Para apoyar los procesos de cambio en la organización, se proporcionan las siguientes sugerencias, herramientas y mecanismos, que puedan implementarse como prácticas de trabajo en el proceso de transformación:

- Aplicar indicadores de género para cada uno de los Elementos.
- Programa de sensibilización y capacitación.

ELEMENTOS DE CONSTATACIÓN E INDICADORES

- Aplicar indicadores de género para cada uno de los Elementos.
 - Metas:
- Garantizar que los indicadores de género queden incorporados a cada uno de los Elementos del Modelo de Excellentia.
 - Indicadores:
 - Los establecidos en cada uno de los elementos al 100% de cumplimiento.
- Capacitación para el diseño, aplicación y evaluación de indicadores con perspectiva de género.
 - Metas:
- Asegurar que todo el personal involucrado en el diseño, aplicación y evaluación de los indicadores para la equidad de género, cuenten con la capacitación suficiente para cumplir con los criterios que se establecen en este Manual.
 - Indicadores:
 - Programa de capacitación definido e impartido por el IAM.
 - Los indicadores establecidos por el IAM para evaluar la capacidad de quienes se involucran en esta tarea.
 - Personal aprobado por el IAM para la evaluación de los indicadores.

5. ETAPAS PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL

5. ETAPAS PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL

Es importante considerar, cuando se trata de procesos de cambio culturales, como es el tema de la equidad, que no se deben esperar resultados radicales en el corto plazo, como tampoco deben plantearse expectativas poco realistas.

Las etapas aquí propuestas permitirán estructurar un plan de trabajo para cada institución, de manera que con base en su situación específica, se establezcan los objetivos, metas, acciones, prácticas e indicadores de resultados a corto, mediano y largo plazo, para incorporar la equidad de género en cada uno de los Elementos.

1ª. Etapa

En esta primera etapa es indispensable contar con el Diagnóstico Institucional sobre Equidad de Género de aquellas instituciones del Estado que participan en el Modelo de Excellentia, para extenderse después a todas las demás instituciones. A partir de este Diagnóstico que se podrán planear las estrategias para las siguientes etapas.

Para garantizar un cambio sostenido a largo plazo, se requiere de acciones de sensibilización en perspectiva de género que abarquen a todos los niveles y áreas de la institución. Para ello, durante la primera etapa, es importante asegurar que se cuente con el Comité de Género que se encargue de impulsar el tema al interior de la institución y hacia la ciudadanía, así como de diseñar las estrategias de cambio hacia la equidad de género.

2ª. Etapa

Con base en la experiencia de la Primera. Etapa, es necesario extender el Diagnóstico a todas las instituciones en el Estado para poder diseñar estrategias específicas para cada una de ellas.

Así mismo, con el propósito de tener una visión completa y realista de la situación en materia de equidad de género en la que se encuentran las instituciones, se requiere llevar a cabo grupos de enfoque con personal de nivel operativo, para poder constatar la información obtenida a través de los cuestionarios que refejaron la opinión de los niveles superiores de las estructuras gubernamentales.

Las Instituciones que ya cuentan con un diagnóstico previo, deberán actualizar sus datos para incorporar los avances logrados durante el año anterior, de manera que se convierta en una práctica de seguimiento y evaluación permanente.

Como estrategia para reproducir y ampliar la sensibilización en perspectiva de género, es importante, de manera coordinada con el IAM, desarrollar un Programa de Formación a Facilitadores (Impulsores), para que estén en condiciones, a partir de su Diagnóstico Institucional, de desarrollar un ejercicio de planeación que incluya el establecimiento de políticas, estrategias, mecanismos y actividades para iniciar el proceso hacia la equidad de género en todos los Elementos del Modelo de Excellentia como se sugiere en este Manual. Este plan de acción deberá contemplar la difusión de las leyes relacionadas con la igualdad de género.

En esta etapa se incluye también la ampliación del número de talleres de sensibilización en perspectiva de género a todo el personal de la institución, para lo cual se requiere de una estrategia de sensibilización concertada con el IAM por ser la instancia responsable

Así mismo, deben diseñarse indicadores específicos y acordes a las condiciones que imperan, con el fin de evaluar las medidas adoptadas para lograr la equidad de género en la institución.

3ª. Etapa

En esta etapa las leyes, declaraciones y acuerdos institucionales que enmarcan las acciones y prácticas concretas para la equidad de género, deben estar explícitos en documentos oficiales. Además deben ser dados a conocer a todo el personal de la institución y a la ciudadanía beneficiaria de los servicios.

Contar con un equipo de facilitadores, tanto para el acompañamiento en las estrategias de equidad, como para la permanente sensibilización y capacitación del personal en todos los niveles, incluyendo a la ciudadanía y usuarios de los servicios.

Es indispensable que para esta etapa, se desarrolle un Manual para la integración de presupuestos con perspectiva de género, que contribuya a la aplicación de la equidad de género en los proyectos y programas.

Se requiere también de mecanismos de evaluación permanente que garanticen la aplicación de indicadores de resultados y el cumplimiento de objetivos, así como el rediseño de aquellos que no brinden los resultados deseados.

Fuentes Consultadas

Fuentes Consultadas

- Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW)
- Convención Belém Do Pará, Organización de los Estados Americanos (OEA), 1994
- Inmujeres (2007) El ABC de Género en la Administración Pública, <http://cedoc.inmujeres.gob.mx>
- Inmujeres (2008) Desigualdad de Género en el Trabajo. <http://cedoc.inmujeres.gob.mx>
- Inmujeres (2007) Derechos Humanos de las Mujeres, México D.F.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida libre de Violencia.
- Glosario de Términos (2007). Centro de documentación del Inmujeres: <http://cedoc.inmujeres.gob.mx>
- Serret, Estela. (2008) Qué es y para qué es la Perspectiva de Género. Libro de texto para la asignatura: Perspectiva de Género en Educación Superior. Ediciones del Instituto de la Mujer Oaxaqueña, Oaxaca, México.
- Del Villar, Ma. De Lourdes. (2002) Lucero. Un Nuevo Amanecer. Serie: Violencia hacia las Mujeres. Folleto III: Expresiones de la Violencia, editado por Mujeres para el Diálogo, México D.F.
- Mendoza, Marcela y Ma. De Lourdes del Villar. (2005) Bases Antropológicas de la Teoría de Género. Un análisis de la realidad desde la desigualdad de las mujeres. Manual 1, serie: Manuales de Teoría de Género, editado por Mujeres para el Diálogo, México D.F.

Directorio

Ing. Luis Armando Reynoso Femat
Gobernador Constitucional del Estado de Aguascalientes

Lic. Juan Ángel José Pérez Talamantes
Secretario General de Gobierno

Lic. Elsa Carolina Guzmán Martínez
Directora General del Instituto Aguascalentense de las Mujeres

Lic. Paula Isikahua González
Secretaria Ejecutiva



AGUASCALIENTES
GOBIERNO DEL ESTADO

IAM
INSTITUTO AGUASCALIENTINO
DE LAS MUJERES



**INSTITUTO NACIONAL
DE LAS MUJERES
MEXICO**



Vivir Mejor



**GOBIERNO
FEDERAL**

Este Programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos al desarrollo social

