

MUJERES EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO:

¿QUÉ FALTA PARA CERRAR LAS BRECHAS?

JEFATURA DE UNIDAD

DIRECCIÓN GENERAL

Contenido

1. Resumen ejecutivo..... 1

2. Introducción 2

3. Metodología..... 5

4. Principales barreras para las mujeres en las secretarías de Estado..... 6

 I. *Los intereses políticos frenan el crecimiento de las mujeres*..... 6

 II. *Las condiciones laborales no son inclusivas para las mujeres* 8

 III. *La violencia laboral limita la permanencia en el trabajo*.....10

5. Conclusiones.....12

7. Referencias.....15

1. Resumen ejecutivo

Promover la participación y el crecimiento de las mujeres en el sector público impulsa la construcción de sociedades más inclusivas¹ y un país más competitivo². En México, la representación de mujeres en el gobierno federal aumentó de 34% en 2006 a 43% en 2023³. **A pesar de este avance, las mujeres están subrepresentadas en puestos de mayor nivel jerárquico** dentro de las secretarías de Estado, como subsecretarías y jefaturas de unidad. Para avanzar hacia una mayor igualdad dentro de la Administración Pública Federal (APF) es necesario que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades para ascender y permanecer en todos los niveles de puesto.

Con el objetivo de profundizar en las barreras que limitan el crecimiento de las mujeres dentro del sector público, **el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) e Incubadora Míticas recopilaron y analizaron información sobre los principales retos que enfrentan las mujeres que laboran en la APF en su trayectoria profesional.** Este análisis considera una serie de entrevistas y grupos focales que contaron la participación de más de 50 funcionarias y funcionarios de diversas secretarías de Estado a nivel federal.

Los resultados revelan que las mujeres en el sector público se enfrentan a condiciones laborales poco flexibles, ambientes donde persiste la violencia y la discriminación, así como a la influencia de intereses políticos de la administración en turno que limita su crecimiento en estos espacios.

Este documento se divide en cinco secciones: un capítulo introductorio para conocer el panorama actual de las brechas de género en la APF, una descripción de la metodología implementada, un análisis de las principales barreras que enfrentan las mujeres al interior de las secretarías de Estado para avanzar en su crecimiento profesional, seguido de las conclusiones y recomendaciones de política pública.

El **IMCO** es un centro de investigación apartidista y sin fines de lucro dedicado a enriquecer con evidencia la toma de decisiones para avanzar hacia un México justo e incluyente.

Incubadora Míticas es una organización dedicada a la promoción de la igualdad de género, especializada en el desarrollo de estrategias innovadoras para la inclusión de mujeres en el ámbito político y privado.

Incubadora Míticas y el IMCO expresan su profundo agradecimiento a las servidoras y los servidores públicos que contribuyeron al desarrollo de este documento, así como al Instituto Nacional de las Mujeres por su valiosa colaboración en este proceso.

¹ BID. 2022. *Mujeres Líderes en el Sector Público de América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://bit.ly/3XbuPWG>

² Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2014. *Estrategia Española de Responsabilidad Social 2014-2020 (EERSE)*. Disponible en: <https://bit.ly/3zvfl6n>

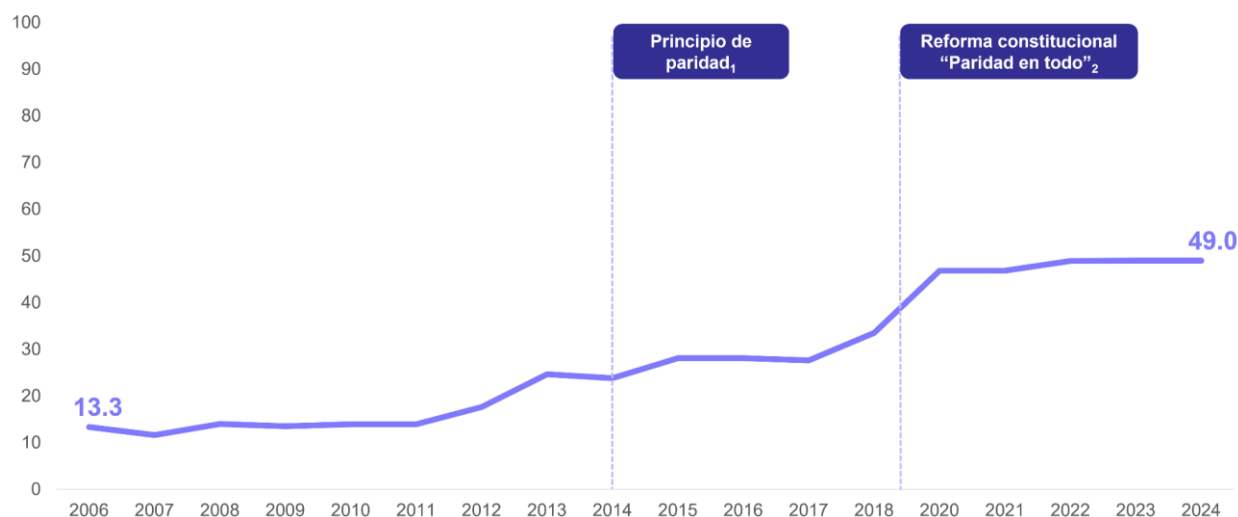
³ Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 3T 2023 del INEGI.

2. Introducción

La representación de las mujeres inspira a las niñas y jóvenes a aspirar a profesiones asociadas tradicionalmente como masculinas y contribuye a transformar las percepciones culturales sobre el rol de la mujer en la sociedad⁴. Además, **una mayor representación de mujeres, especialmente en cargos de alta jerarquía, puede impulsar el reconocimiento de las necesidades diferenciadas por género**, lo que puede traducirse en políticas públicas que garanticen los derechos de las mujeres, desde el diseño hasta la implementación⁵.

De acuerdo con el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), **México ha logrado avances significativos en el empoderamiento político de las mujeres**. Entre 2006 y 2024, el país ascendió del lugar 45 al 14 de 146 países en el pilar de empoderamiento político⁶, mejorando su puntuación de 13.3 a 49 en una escala de 0 a 100 en ese mismo periodo. Este pilar mide la brecha de género en cargos políticos de alto nivel como el porcentaje de mujeres en las secretarías de Estado y la presencia de mujeres como jefas de Estado, además del porcentaje de mujeres en el poder legislativo.

Gráfica 1. Evolución del puntaje de México en el pilar de empoderamiento político del WEF 2006-2024



Notas: **1** Se establece el principio de paridad en las candidaturas para Congresos federal y local. **2** Se incluye paridad en cargos de decisión en todos los niveles y poderes del Estado.

Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del Índice Global de Brecha de Género 2006-2024 del Foro Económico Mundial. El Foro Económico Mundial no reporta datos para 2019.

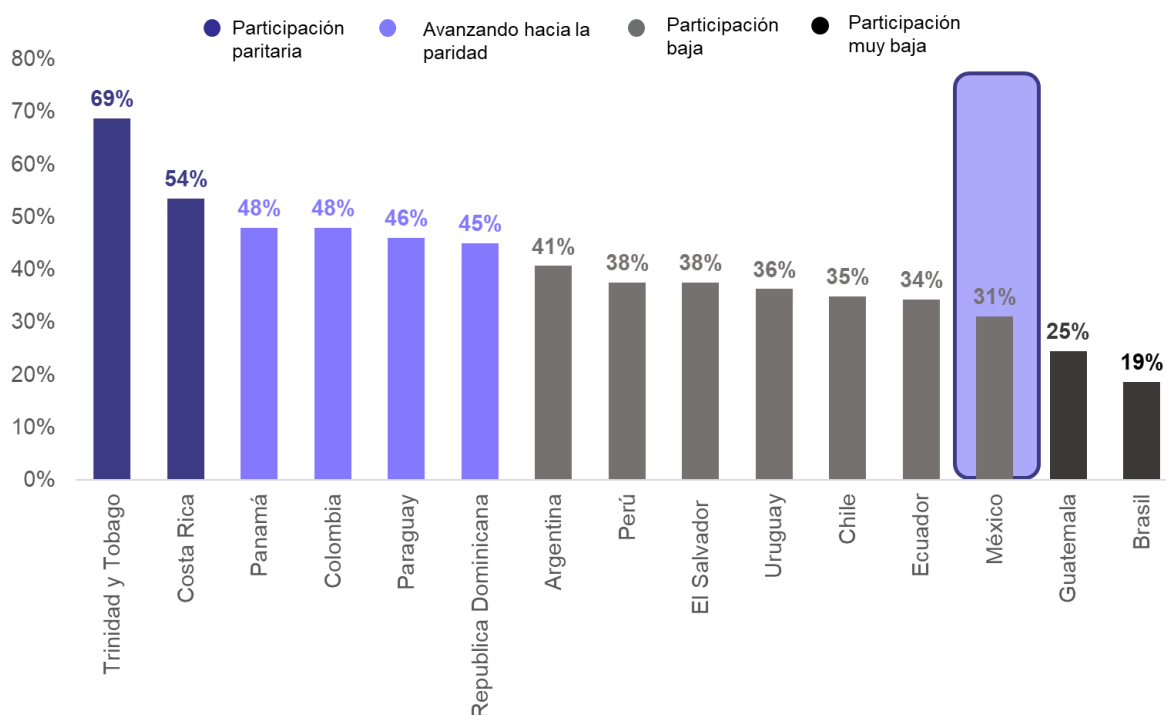
⁴ ONU Mujeres. 2007. *Political participation of women*. Disponible en: <https://bit.ly/4bHg7Lu>

⁵ BID. 2022.

⁶ IMCO. 2024. Índice Global de Brecha de Género 2024. Análisis para México. Disponible en: <https://bit.ly/3zEn6GY>

La paridad de género en la Administración Pública Federal está lejos de alcanzarse. Aunque la representación de las mujeres en las titularidades de las secretarías de Estado a nivel federal está garantizada por la reforma constitucional de 2019 conocida como *Paridad en todo*⁷, **México es el tercer país de América Latina con la menor presencia de mujeres en el sector público en puestos de mayor nivel jerárquico**, por delante de Guatemala y Brasil según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁸.

Gráfica 2. Porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo en el sector público de América Latina por país



Nota: Para el caso de México se consideran titulares de Secretaría, subsecretaría, titular de unidad y jefatura de unidad como puestos de liderazgo. Para el resto de los países, el BID utiliza equivalencias a estos puestos.

Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del BID *Mujeres Líderes en el sector público de América Latina y el Caribe 2022*.

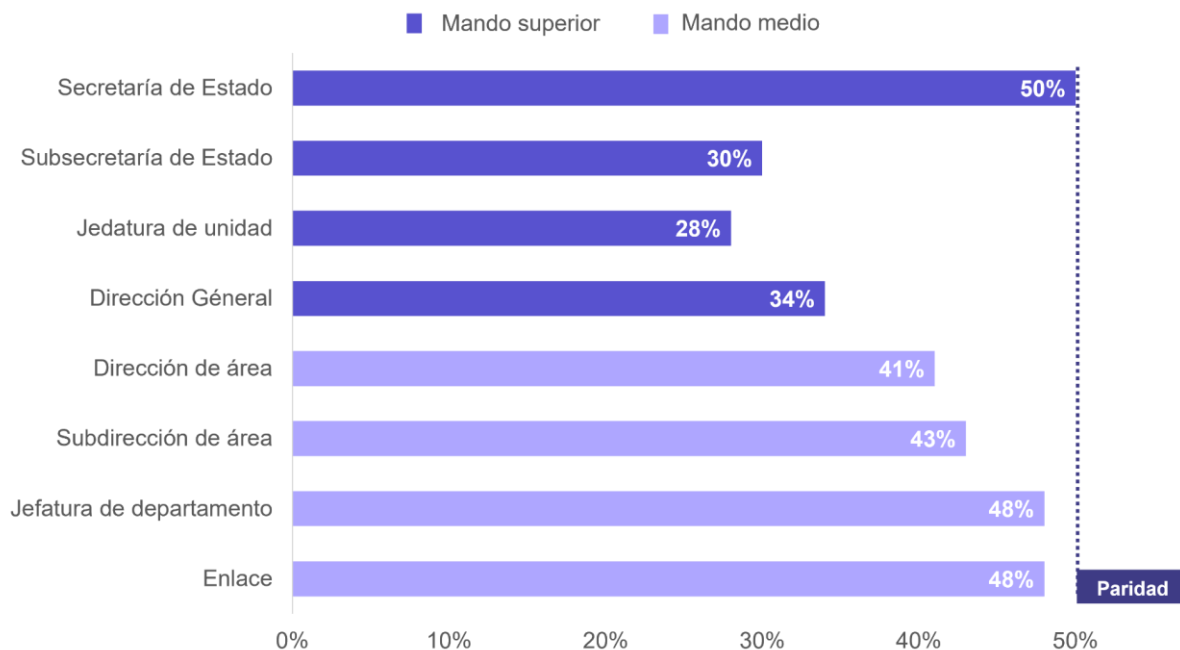
En México, a excepción de la titularidad de la secretaría de Estado, conforme aumenta el nivel jerárquico se reduce la participación de las mujeres. Como se observa en la Gráfica 3, se alcanza la paridad en los puestos más altos, y se está muy cerca de lograrlo en los niveles más bajos, como enlaces y jefaturas de departamento. **Sin embargo, la diferencia es mayor en los puestos de mando superior, como subsecretarías, jefaturas de unidad y direcciones generales, donde alrededor de tres de cada 10 puestos son ocupados por mujeres**⁹.

⁷ DOF. 2019. *Decreto de reforma constitucional en materia de igualdad de género*. Disponible en: <https://lc.cx/Yqp>

⁸ BID. 2022.

⁹ IMCO. 2023. *Mujeres en las Secretarías de Estado 2023*. Disponible en: <https://bit.ly/3UH2Q02>

Gráfica 3. Porcentaje de mujeres por nivel de puesto en las secretarías de Estado



Nota: Por falta de información, no se incluye a las Secretarías de la Defensa, Marina y Seguridad. Para cada nivel de puesto se consideran los puestos con un salario equivalente de acuerdo con el tabulador de sueldos y salarios de la Secretaría de la Función Pública.

Fuente: Elaborado por el IMCO con información de la Secretaría de la Función Pública para la segunda quincena de junio del 2023.

El objetivo de medir las brechas de género y establecer acciones para cerrarlas no necesariamente significa alcanzar la paridad en todos los puestos, sino **generar las condiciones para que las mujeres puedan ascender** y permanecer en los puestos de liderazgo sin enfrentar barreras adicionales a sus pares hombres.

La ausencia de datos públicos dificulta profundizar en las dinámicas y los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a los puestos de mayor jerarquía en las secretarías de Estado. **Por ello, el IMCO e Incubadora Míticas realizaron un análisis cualitativo para profundizar en los elementos detrás del crecimiento de las mujeres en el sector público..** Los resultados del estudio reflejan que las mujeres en el sector público enfrentan **condiciones laborales poco flexibles, donde persistente la violencia y la discriminación por razón de género.**

3. Metodología

Para llevar a cabo este estudio cualitativo, el IMCO e Incubadora Míticas siguieron una **metodología en tres etapas con el objetivo de profundizar en la percepción y vivencias de las servidoras públicas que son parte de la Administración Pública Federal**, en específico de las secretarías de Estado. Todos los ejercicios se condujeron bajo la regla de *Chatham House*, la cual consiste en que las participantes pueden utilizar la información recibida, pero no pueden revelar la identidad ni la afiliación de las demás participantes.

En total, se contó con la participación de **más de 50 funcionarias públicas**, así como algunos funcionarios públicos para conocer también la perspectiva de los hombres sobre estos temas. Además, asistieron personas que ya no ocupan cargos públicos, quienes compartieron su experiencia en retrospectiva. **Las y los participantes trabajan o trabajaron en siete secretarías a nivel federal** y no necesariamente representan la postura oficial de sus respectivas instituciones.

1. **Town Hall.** En julio de 2023 se llevó a cabo un espacio de diálogo abierto y participativo para visibilizar las experiencias de las servidoras públicas. Para ello, se contó con la participación de una ex subsecretaria de Estado con más de 10 años de experiencia en la APF quien destacó tanto las buenas prácticas como las barreras que encontró para su crecimiento profesional. Este fue el punto de partida de una conversación con casi 20 mujeres servidoras públicas. Este ejercicio permitió conocer de primera mano las principales barreras y problemáticas que enfrentan las mujeres en el servicio público de las secretarías de Estado.
2. **Grupos focales.** Derivado de lo anterior, se diseñaron cuatro grupos focales presenciales y virtuales realizados durante agosto de 2023. Estos grupos contaron con la participación de 24 servidoras públicas. Las temáticas abordadas fueron 1) violencia, acoso y hostigamiento laboral; 2) condiciones laborales en las secretarías; 3) retos para compaginar la vida personal con la profesional; y 4) estructura organizacional y diseño de políticas públicas para impulsar la igualdad de género.

Durante las sesiones, se facilitó un espacio de diálogo seguro a través de conversaciones guiadas, utilizando la metodología *Hexágonos para los sistemas de pensamiento*¹⁰. Esta técnica de facilitación visual utiliza hexágonos para representar conceptos e ideas complejas de manera clara y organizada, con el fin de alcanzar un consenso y establecer puntos de acción potenciales.

3. **Entrevistas.** Se realizaron acercamientos uno a uno para profundizar y contrastar las vivencias compartidas en los ejercicios anteriores. Se realizaron 11 entrevistas durante septiembre de 2023. Estas involucraron a mujeres y hombres pertenecientes a las

¹⁰ *Hexagons for Systems Thinking* es una metodología desarrollada por Anthony M. Hodgson, para facilitar conversaciones sobre sistemas complejos y mejorar la toma de decisiones colaborativas. Anthony M. Hodgson. 1992. *Hexagons for systems thinking*. Disponible en: <https://bitly.cx/5fBo3>

secretarías de Estado con el propósito de finalizar la definición de recomendaciones de política pública orientadas a la reducción de las brechas de género en estas organizaciones.

4. Principales barreras para las mujeres en las secretarías de Estado

Las barreras que enfrentan las mujeres en las secretarías de Estado no siempre se reflejan en las estadísticas disponibles. Aunque los datos son valiosos, no logran capturar por completo la complejidad de la realidad, los matices de las experiencias individuales ni los desafíos profesionales que enfrentan las funcionarias públicas en México.

La información obtenida a través de las entrevistas y grupos focales fue sistematizada y analizada por el IMCO e Incubadora Míticas para ofrecer una visión más profunda y detallada que nos permite entender mejor las barreras que enfrentan las mujeres. Derivado del estudio cualitativo, se identifican tres barreras que viven las mujeres en las secretarías de Estado a nivel federal, las cuales se describen a continuación.

1. Los intereses políticos frenan el crecimiento de las mujeres

Durante las conversaciones las mujeres presentes comentaron que, a pesar de haber avanzado profesionalmente dentro de las secretarías de Estado durante los últimos años, **los cambios políticos y de administración sexenal generan una persecución de intereses que limita su crecimiento, debido a la falta de continuidad en los proyectos y políticas.**

“

“El crecimiento profesional de las mujeres en la APF sigue estando atado a voluntades políticas y a liderazgos personales.”

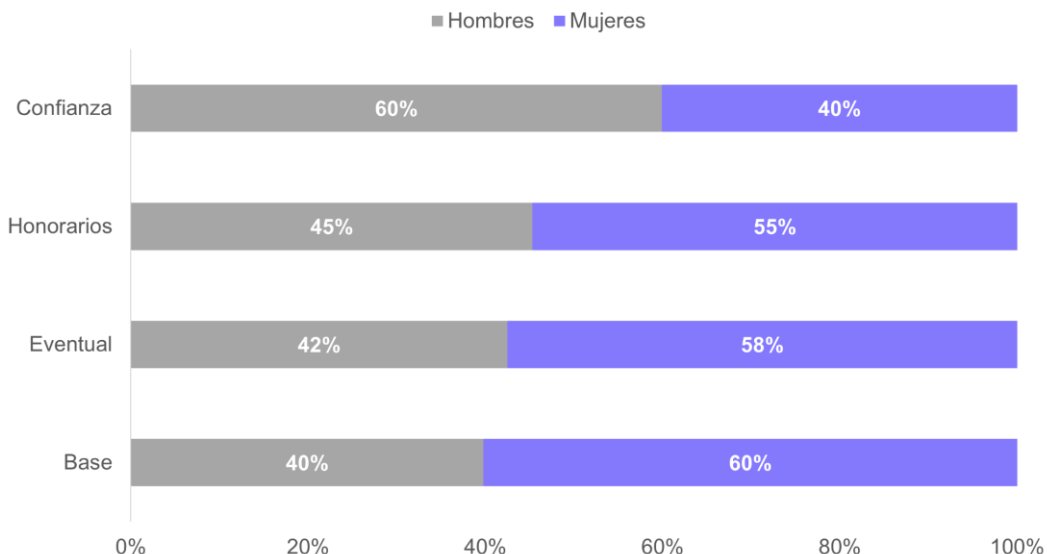
”

El sector público mexicano se caracteriza por un sistema de contratación abierto, **lo que facilita la incorporación tanto de funcionarios con experiencia en la Administración Pública como de personas provenientes de otros sectores.** Esto último es especialmente común en los puestos de mando medio y alto¹¹ bajo el esquema de confianza. **Sin embargo, estos cambios en la estructura gubernamental afectan la certidumbre del crecimiento.**

De acuerdo con el Censo Nacional del Gobierno Federal 2023¹², los hombres constituyen 60% del personal de confianza, lo que a menudo les abre las puertas hacia cargos jerárquicos de mayor nivel. Por ello, es fundamental **establecer mecanismos de contratación y desarrollo profesional dentro de las Secretarías que promuevan una mayor participación de las mujeres en puestos de alto rango.**

¹¹ ASF. *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. Disponible en: <https://lc.cx/BLwzpx>

¹² Censo Nacional del Gobierno Federal 2023 del INEGI. Disponible en: <https://bit.ly/3TrtBnt>

Gráfica 4. Proporción de hombres y mujeres por tipo de puesto en el gobierno federal


Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del Censo Nacional de Gobierno Federal 2023 del INEGI.

Aunque se han establecido iniciativas como el **Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC)**¹³ y las **Unidades de Género** al interior de las secretarías¹⁴ para fomentar una mejora en la gestión administrativa e institucionalizar la perspectiva de género en las políticas públicas, **no se han alcanzado los resultados esperados.**

a) *Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC)*

El **SPC es una política pública orientada a la profesionalización de los servidores públicos.** Su objetivo es fomentar la eficiencia y eficacia en la gestión pública para asegurar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores de confianza en la Administración Pública, sea a través de principios como el mérito, igualdad de oportunidades, legalidad e imparcialidad¹⁵.

Uno de los retos de origen del **SPC** está en la Ley del Servicio Profesional. Esta ley establece los principios que rigen al Sistema, tiene un ámbito de aplicación limitado a la Administración Pública centralizada y a los puestos de entrada o mando medio (dirección general, dirección de área, subdirección, jefatura de departamento y enlace). De tal forma que **quedan fuera del Sistema tanto los puestos de alta dirección como los del personal de base**¹⁶.

A partir de los ejercicios realizados para este estudio, se sugirió que **el SPC no considera los sesgos o discriminaciones de género existentes en las secretarías de Estado, ni prioriza**

¹³ DOF. 2024. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Disponible en: <https://bit.ly/4fmFJzE>

¹⁴ DOF. 2020. *Unidad de Igualdad de Género de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Disponible en: <https://bit.ly/4cVWLmu>

¹⁵ Gobierno de México. *Servicio Profesional de Carrera (SPC)*. Disponible en: <https://bit.ly/3MJleQo>

¹⁶ Ana Elena Fierro para Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. 2024. *La oportunidad perdida de tener un servicio profesional de carrera: el reglamento interior de la SFP*. Disponible en: <https://bit.ly/3zig8aN>

el principio de paridad. De igual forma, se comentó que el SPC se ha desvirtuado en los últimos años, volviéndose una estructura clientelar en donde candidatos o candidatas llegan a obtener ciertos privilegios al concursar por las plazas, como presentar los exámenes antes de tiempo o tener acceso a las respuestas previo al examen.

b) Unidades de Género

Por otro lado, las **Unidades de Género** se crearon con el objetivo de incorporar, institucionalizar y plasmar transversalmente la perspectiva de género en las políticas públicas de igualdad en la APF. Esto mediante establecer una cultura institucional, propuestas legislativas y acciones coordinadas y estratégicas con las dependencias del gobierno para mejorar el trato entre hombres y mujeres, el acceso a las oportunidades, la toma de decisiones y los beneficios del desarrollo para las mujeres.

De acuerdo con la mayoría de las participantes, **las Unidades de Género no necesariamente cuentan con la relevancia y el presupuesto necesario para incidir.** En la práctica, esto se traduce en actividades sin un impacto significativo en el desarrollo profesional de las mujeres. Por último, se mencionó la falta de vinculación entre las diferentes Secretarías para realizar acciones coordinadas y estratégicas. La poca vinculación con la que cuentan es a través de la convocatoria del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), en dichos espacios pueden compartir retos o buenas prácticas en la implementación de políticas públicas con perspectiva de género.

II. Las condiciones laborales no son inclusivas para las mujeres

“

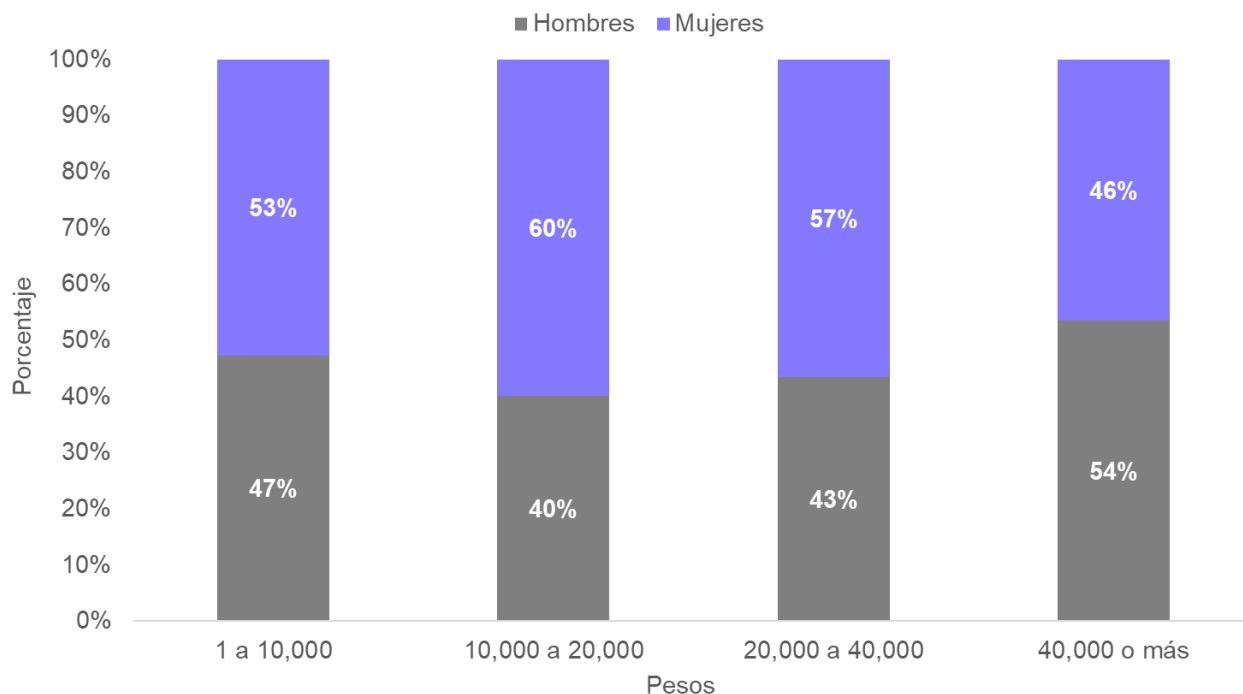
“Una compañera tuvo que posponer su embarazo porque le iban a quitar responsabilidad.”

”

Durante las conversaciones con las servidoras públicas, hubo consenso sobre la falta de flexibilidad en las instituciones públicas, sumado a las jornadas extensas, ambientes hostiles y sesgos de género. **Estas condiciones empujan a las colaboradoras a modificar sus decisiones personales en la medida que buscan permanecer o crecer en sus carreras profesionales.** Esto puede implicar desde posponer u ocultar decisiones como el embarazo o el matrimonio, hasta encontrar la forma de delegar las tareas de cuidado.

En general, los puestos de mayor jerarquía no ofrecen condiciones flexibles, lo que contribuye a **la concentración de las mujeres en puestos de menor rango, lo que resulta en menores ingresos.** Según el Censo Nacional de Gobierno Federal 2023 del INEGI, las mujeres se concentran en puestos con ingresos bajos y medios (perciben hasta 40 mil pesos al mes). Esta tendencia se revierte a favor de los hombres cuando los ingresos superan 40 mil pesos mensuales, como se observa en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Distribución del salario bruto mensual por sexo y rango de ingresos



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos del Censo Nacional de Gobierno Federal 2023 del INEGI.

Durante los ejercicios de diálogo, algunas participantes señalaron que **ciertos puestos dentro de las secretarías ofrecen flexibilidad, sin embargo, cuando es el caso, ésta recae en la discrecionalidad del jefe o jefa en turno**. Se repitió de manera constante que las mujeres con hijos suelen ser las únicas que llegan a gozar de una flexibilidad laboral, lo que repercute en el ambiente laboral. Por un lado, las madres enfrentan críticas y, por otro, el trabajo pendiente se reasigna al resto del equipo, lo que genera dinámicas negativas dentro del área.

En cuanto a las jornadas laborales extensas, **se mencionó que se espera que el personal permanezca en las oficinas hasta tarde e incluso que no se retire antes que sus superiores**, en lugar de priorizar el cumplimiento de responsabilidades basadas en objetivos. En otras palabras, se valora más la cantidad de horas en el lugar de trabajo que la productividad, la eficiencia o el cumplimiento de objetivos con indicadores de desempeño claros. Esta situación impacta especialmente a las mujeres, ya que las responsabilidades en el hogar y de cuidados recaen principalmente en ellas.

El respeto a los horarios de las jornadas, una mayor flexibilidad en los horarios y espacios de trabajo para todo el equipo podría beneficiar el crecimiento profesional de las mujeres en las secretarías de Estado¹⁷.

¹⁷ CEPAL. 2019. *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Disponible en: <https://lc.cx/GiUd8D>

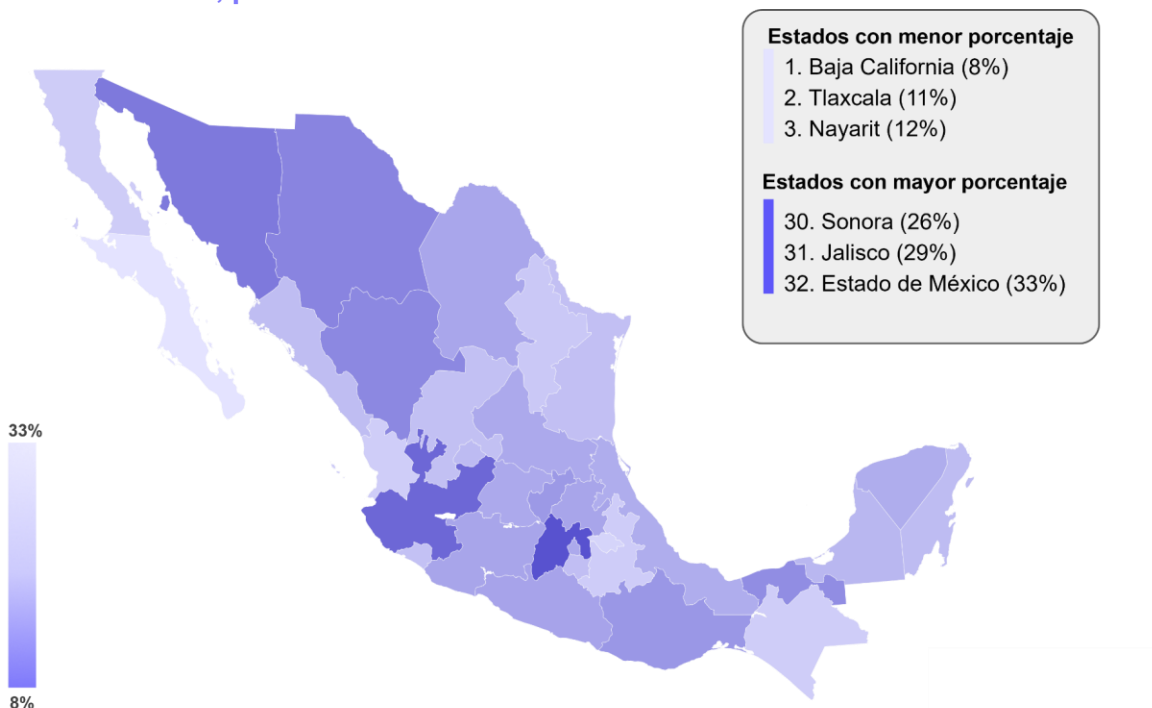
III. La violencia laboral limita la permanencia en el trabajo

Durante las conversaciones con las funcionarias públicas, de manera repetida se mantuvo que la **normalización de la violencia es una parte arraigada en la dinámica laboral** al interior de las secretarías de Estado. Las condiciones laborales exigentes y prolongadas propician entornos en donde las mujeres enfrentan situaciones violentas, que van desde mensajes de texto inapropiados hasta el acoso psicológico o sexual.

“*Sucede en el día a día, estamos tan acostumbrados a la violencia que no nos damos cuenta.*”

Una de cada cinco mujeres empleadas en instituciones gubernamentales reportó experimentar alguna forma de violencia, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) del INEGI 2021. A nivel estatal, esta proporción oscila entre 33% en el Estado de México y se reduce a 8% en Baja California. La violencia se puede materializar de distintas maneras como recibir un menor pago que un hombre, solicitar una prueba de embarazo para entrar o mantener un puesto, limitar las funciones por ser mujer o ser víctima de acoso.

Gráfica 6. Porcentaje de trabajadoras del gobierno que reportan haber experimentado discriminación laboral, por entidad



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la ENDIREH 2021 del INEGI.

La violencia laboral tiene un impacto negativo en la autoestima, la salud, la integridad, la libertad y la seguridad de las mujeres¹⁸. Además, **obstaculiza su capacidad para obtener recursos de manera directa y tomar decisiones de manera autónoma**¹⁹. A pesar de la persistencia de la violencia laboral en las secretarías de Estado y sus consecuencias, las mujeres que participaron en estos ejercicios reportan la **carencia de mecanismos adecuados para denunciar al interior de las secretarías o la deficiencia de los existentes**.

“Es una lucha constante para demostrar que eres inteligente.”

Aunque existe la obligación de contar con protocolos contra la violencia y la discriminación, hay dos puntos débiles en la atención a las víctimas según las participantes. Primero, el **miedo a denunciar** por considerar que esto podría tener graves consecuencias en su carrera dentro del sector público o porque se considera que el problema carece de importancia. Segundo, **se reconoce la deficiencia de los mecanismos institucionales de denuncia**, que incluye la falta de claridad sobre dónde acudir y el proceso a seguir, la dificultad para presentar pruebas que respalden sus casos, así como la falta de asistencia o de espacios para hacerlo.

Aunque no existe consenso sobre una definición, en la Norma Oficial Mexicana 035 sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se establece lo siguiente²⁰:

- **Acoso:** Aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o integridad del trabajador. Consiste en acciones de intimidación sistemática y persistente, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, devaluación, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales llevan al trabajador a la depresión, al aislamiento, a la pérdida de su autoestima. Para efectos de esta Norma no se considera el acoso sexual.
- **Hostigamiento:** El ejercicio de poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.
- **Malos tratos:** Aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones del trabajador, realizados de manera continua y persistente.

Si bien no se habla exclusivamente de violencia de género, es importante señalar que este tipo de violencia afecta de manera desproporcionada a las mujeres²¹, quienes suelen ser más vulnerables en situaciones de desigualdad de poder en el ámbito laboral según la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

¹⁸ CESOP. 2023. *Violencia de género en el ámbito laboral*. Disponible en: <https://lc.cx/VLwfft>

¹⁹ *Ídem*.

²⁰ DOF. 2018. *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Disponible en: <https://bit.ly/3XCVcER>

²¹ Carmen Bueno. 2024. *La violencia y el acoso laboral impactan a la sociedad en su conjunto (OIT)*. Disponible en: <https://bit.ly/4emdMq8>

5. Conclusiones

Con el próximo inicio de una nueva administración, encabezada por la primera mujer en asumir la presidencia de México, se presenta una oportunidad histórica de abanderar la agenda de género. Si bien en los últimos años se ha registrado un incremento en la representación de mujeres en la Administración Pública Federal, aún persisten grandes retos que requieren acciones para alcanzar una igualdad sustantiva en todos los niveles jerárquicos.

Durante las conversaciones con las servidoras públicas que condujeron el IMCO e Incubadora Míticas, hubo **consenso sobre tres barreras que ellas tienden a enfrentar en su crecimiento dentro de las secretarías de Estado**. Primero, los **cambios políticos y de administración impactan el crecimiento profesional de las mujeres dentro de las secretarías de Estado**. La falta de continuidad en las políticas genera incertidumbre y la prevalencia de intereses políticos limita el avance de las mujeres en el sector público. A pesar de la existencia de iniciativas como el Servicio Profesional de Carrera o las Unidades de Género, estas no han alcanzado los resultados esperados debido a la falta de presupuesto y de una implementación efectiva con perspectiva de género, según las participantes del estudio.

Segundo, las condiciones laborales que existen, como la falta de flexibilidad, las jornadas extensas, ambientes hostiles y sesgos de género, empujan a las mujeres a modificar sus decisiones personales en la medida que buscan desarrollar sus carreras profesionales. Esto puede implicar desde posponer u ocultar decisiones como el embarazo o el matrimonio hasta encontrar la forma de delegar las tareas del hogar y de cuidado. **La falta de políticas de inclusión refuerza la desigualdad de género en el ascenso de las mujeres en el sector público**.

Tercero, la **violencia laboral es un problema persistente que limita la permanencia de las mujeres en la Administración Pública**. La violencia, que va desde el acoso psicológico hasta la discriminación, se ve exacerbada por la falta de mecanismos formales y efectivos para atender estas situaciones. La normalización de la violencia y la ausencia de mecanismos de apoyo y seguimiento pertinentes desalientan a las mujeres de reportar estos incidentes, lo que perpetúa un entorno de trabajo inseguro e inequitativo.

6. Recomendaciones

Para fomentar un mayor acceso y permanencia de mujeres en puestos de mando superior en las secretarías de Estado, el IMCO e Incubadora Míticas proponen:

1. **Medir las brechas de género en la Administración Pública Federal y transparentarlas en el portal de la Secretaría de la Función Pública.** Esta medición puede ser coordinada por la nueva Secretaría de las Mujeres²², la cual permitiría un monitoreo constante de las políticas implementadas. Además, la Secretaría podría desempeñar un papel clave en la coordinación de esfuerzos entre las diversas dependencias federales, garantizando que las políticas de inclusión de género sean coherentes, efectivas y adaptadas a los contextos específicos de cada área, asegurando así un enfoque personalizado y eficaz para promover la igualdad de género.
2. **Transitar de manera gradual hacia la flexibilidad en el trabajo al interior de las secretarías de Estado.** Al implementar flexibilidad y una forma de trabajo basada en objetivos, las condiciones laborales pueden ser más inclusivas para las mujeres y, a su vez, permitiría a los hombres un rol más activo en el trabajo del hogar y de cuidados. En este sentido, es necesario fomentar mecanismos de evaluación para el cumplimiento de las obligaciones laborales. Algunas acciones pueden ser trabajo híbrido y políticas obligatorias de maternidad y paternidad. Se debe hacer un ejercicio interno, el cual podrían liderar las Unidades de Género, para definir en qué puestos y áreas se irá implementando gradualmente la flexibilidad. La Secretaría de la Función Pública también podría adoptar un rol transversal en esta implementación para promover cambios en los mecanismos de medición del desempeño.
3. **Modificar la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal para incorporar una perspectiva de género.** Mientras que las Disposiciones Generales en Materia de Recursos Humanos de la APF²³ incorporan una perspectiva de género para la promoción de esquemas laborales flexibles, la corresponsabilidad en la maternidad y paternidad, y la promoción de acciones afirmativas para garantizar la igualdad de oportunidades, la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la APF no garantiza lo mismo.

Por ello, es necesario homologar la Ley del Servicio Profesional de Carrera con las disposiciones de la Secretaría de la Función Pública con el fin de incluir la perspectiva de género en el marco legislativo e impulsar su implementación. Al hacerlo, se puede promover una cultura laboral inclusiva y basada en la igualdad de género para impulsar la participación de más mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones.

²² La nueva secretaría de las Mujeres fue anunciada por la futura presidenta Claudia Sheinbaum para subir de rango el INMUJERES.

²³ Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones generales en materia de recursos humanos de la Administración Pública Federal. Artículo 87. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5717827&fecha=22/02/2024#gsc.tab=0

- 4. Establecer sistemas de monitoreo y evaluación para erradicar la violencia laboral en las secretarías de Estado.** Registrar y procesar las denuncias de acoso, tanto aquellas que carecen de suficiente material probatorio como las que lo poseen, no solo responde a un principio de justicia, sino que también ofrece información valiosa para identificar situaciones críticas y áreas de mejora dentro de las instituciones. Para fortalecer este proceso, es esencial garantizar el anonimato de las denunciantes y proporcionar acompañamiento a través de la figura de un testigo proactivo²⁴. La creación de comités paritarios de atención también puede contribuir a la construcción de un entorno laboral más seguro y equitativo.

Asimismo, la nueva Secretaría de las Mujeres puede aprovechar la elevación del rango institucional para fortalecer los mecanismos contra la violencia en todas las secretarías de Estado. Algunas acciones a considerar son: crear protocolos de atención, implementar comités de denuncia y dar seguimiento riguroso a los casos reportados. La nueva Secretaría también puede impulsar materiales de sensibilización para asegurar que estos procedimientos sean comprendidos por todo el personal.

Además, hace falta dotar a las Unidades de Género de facultades sustantivas y sancionadoras dentro de las Secretarías, para que puedan incidir en la prevención y atención de situaciones de discriminación y violencia contra las mujeres. Las Unidades de Género pueden fortalecer la vinculación y el diálogo con la nueva Secretaría para garantizar un entorno laboral más seguro.

²⁴ De acuerdo con la COPRED de la Ciudad de México, el enfoque del testigo proactivo es aquel que promueve la participación colectiva de quienes, sin ser agresores ni víctimas, presencian una situación de acoso u hostigamiento sexual y brindan su apoyo a la persona afectada. Disponible en: <https://bit.ly/4gxBZf2>

7. Referencias

Ana Elena Fierro para Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad. 2024. *La oportunidad perdida de tener un servicio profesional de carrera: el reglamento interior de la SFP*. Disponible en: <https://bit.ly/3zizg8aN>

Anthony M. Hodgson. 1992. *Hexagons for systems thinking*. Disponible en: <https://bitly.cx/5fBo3>

Auditoría Superior de la Federación (ASF). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. Disponible en: <https://lc.cx/BLwzpx>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2022. *Mujeres Líderes en el Sector Público de América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://bit.ly/3XbuPWG>

Carmen Bueno. 2024. La violencia y el acoso laboral impactan a la sociedad en su conjunto (OIT). Disponible en: <https://bit.ly/4emdMq8>

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP). 2023. *Violencia de género en el ámbito laboral*. Disponible en: <https://lc.cx/VLwfft>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2019. *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Disponible en: <https://lc.cx/GiUd8D>

Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED). 2023. *Lineamientos generales del COPRED para la creación e implementación de mecanismos de atención a la discriminación, acoso y hostigamiento sexual en las empresas*. Disponible en: <https://bit.ly/4qxBZf2>

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2024. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Disponible en: <https://bit.ly/4fmFJzE>

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2020. *Unidad de Igualdad de Género de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Disponible en: <https://bit.ly/4cVWLmu>

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2019. *Decreto de reforma constitucional en materia de igualdad de género*. Disponible en: <https://lc.cx/Yqp>

Diario Oficial de la Federación (DOF). 2018. *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Disponible en: <https://bit.ly/3XCVcER>

Gobierno de México. *Servicio Profesional de Carrera (SPC)*. Disponible en: <https://bit.ly/3MJleQo>

IMCO. 2023. *Mujeres en las Secretarías de Estado 2023*. Disponible en: <https://bit.ly/3UH2Q02>

IMCO. 2024. *Índice Global de Brecha de Género 2024*. Análisis para México. Disponible en: <https://bit.ly/3zEn6GY>

INEGI 2023. *Censo Nacional de Gobierno Federal*. Disponible en: <https://lc.cx/7Sm1g>

INEGI 3T 2023. *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Disponible en: <https://lc.cx/3yCrsF>

INEGI 2021. *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)*. Disponible en: <https://lc.cx/m4WJMR>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. 2014. *Estrategia Española de Responsabilidad Social 2014-2020 (EERSE)*. Disponible en: <https://bit.ly/3zvfl6n>

Organización de las Naciones Unidas (ONU Mujeres). 2007. *Political participation of women*. Disponible en: <https://bit.ly/4bHg7Lu>

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), *Resumen ejecutivo de la Política Nacional Anticorrupción*. Disponible en: <https://bit.ly/3zig8aN>



