



Centro de Estudios Internacionales

Los factores que influyen en el reclutamiento de las
funcionarias a cargos de alta dirección en la
Administración Pública Federal en México

T E S I S

que para optar al título de

Licenciada en Política y Administración Pública

presenta

Ana Gabriela González González

Directora de Tesis: Dra. María del Carmen Pardo López

México, D.F., noviembre de 2014.

A mis padres,
Carlos González Suárez y Laura González Hurtado

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	vi
ÍNDICE DE ANEXO	viii
SIGLAS	x
PREFACIO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LAS MUJERES, LA REIVINDICACIÓN FEMINISTA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU RECLUTAMIENTO PARA LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN	6
1.1 Los orígenes de la supuesta inferioridad de las mujeres y su pertenencia al espacio privado.....	7
1.1.1 La naturaleza de las mujeres es inferior a la de los hombres.....	9
1.1.2 Las mujeres deben alejarse de la política porque son puras y virtuosas.....	11
1.1.3 La tradición histórica y cultural.....	13
1.1.4 Biología es destino.....	14
1.1.5 Las funciones de hombres y mujeres son complementarias.....	15
1.1.6 Las mujeres son emocionales y peligrosas.....	17
1.1.7 Recapitulación de las ideas que sostienen la falsa dicotomía entre lo público y privado.....	19
1.2 Las visiones feministas contrastantes.....	20
1.2.1 Feminismo liberal: ¿Por qué no puede una mujer como un hombre?.....	21
1.2.2 Feminismo radical: Lo personal es político.....	23
1.2.3 Feminismo marxista.....	25
1.2.4 Feminismo del psicoanálisis: ¿Qué es una mujer?.....	28
1.3 Factores que influyen en el reclutamiento de las mujeres a puestos de dirección: Rompiendo el techo de cristal.....	32
1.3.1 Las redes de contactos como mecanismo clave para el reclutamiento.....	35
1.3.2 La profesionalización como factor que influye en el reclutamiento para puestos de alta dirección en la Administración Pública Federal.....	39
1.3.3 Los mecanismos institucionales como factor que influye en el reclutamiento de mujeres en puestos de alta dirección.....	45
1.3.4 Consideraciones finales.....	53

CAPÍTULO 2: LA INFLUENCIA INTERNACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE GÉNERO Y LAS MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL MEXICANA..... 55

2.1 Las conferencias internacionales y su influencia en las políticas de género..... 56

2.2 Avances y retos en el andamiaje institucional mexicano en materia de género..... 69

2.3 Mujeres en puestos altos del sector público en México..... 80

2.4 Consideraciones finales..... 105

CAPITULO 3: PERSPECTIVAS COMPARTIDAS Y CONTRASTANTES SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE LAS FUNCIONARIAS PÚBLICAS DE LA APF..... 107

3.1 Análisis cualitativo: Hallazgos de las entrevistas a funcionarias..... 110

3.1.1 Reclutamiento por profesionalización, educación y trayectoria..... 112

Entrevistas a funcionarias públicas:

1. MG- Titular de Unidad, SEDESOL, Sexenio: FCH..... 112

2. JOC- Titular de Unidad- SEDESOL- Sexenio: FCH..... 118

3. RV- Directora de Área SEDESOL- Sexenio: EPN..... 120

4. BLG- Directora General- SEDESOL- Sexenio: FCH..... 121

5. JOSAGUI – Directora General Adjunta- SEDESOL- Sexenio EPN..... 123

6. LIFRO- Coordinadora de Asesores de Subsecretaría- SEDESOL- Sexenio EPN..... 125

3.1.2 Reclutamiento por invitación directa o recomendación de contactos..... 127

7. VAJ-Directora General Adjunta de SEDESOL- Sexenio EPN..... 127

8. EA, Directora General, SECTUR, Sexenio EPN..... 130

9. JP- Jefa de Unidad y Coordinadora de Asesores de la C. Secretaria-SECTUR- Sexenio EPN..... 132

10. BL –Subsecretaria de Economía- Sexenio de FCH..... 136

11. MALP – Titular del INDESOL- Sexenio EPN..... 138

12. AMALMI- Titular de INDESOL- Sexenio de FCH..... 139

13. STG- Subsecretaria- SEDESOL- Sexenio FCH..... 142

14. PGA- Directora General- SEP- Sexenio de FCH..... 144

15. CD- Asesora del C. Secretario- SEDESOL- Sexenio FCH..... 145

16. AMA- Coordinadora de Asesores del Subsecretario-SEDESOL- Sexenio FCH..... 148

17. NOSA- Secretaria de Estado- SECODAM- Sexenio EZP..... 150

18. AGM- Directora General- SEDESOL- Sexenio EPN..... 152

19. SM- Asesora de Subsecretaría- SEDESOL- Sexenio FCH..... 154

20. YOMA- Directora de Área- SEDESOL- Sexenio de EPN..... 155

21. JESOA- Coordinadora General- SEDESOL- Sexenio EPN..... 157

22. ATA- Secretaria de SEDESOL- Sexenio VFQ..... 157

23. LAE- Directora General- SEP- Sexenio de EPN..... 159

24. RLA- Secretaria de Estado- SECTUR- Sexenio JLP..... 161

3.1.3 Reclutamiento por medio de mecanismos institucionales..... 163

25. GCT – Puesto: Subdirección- Secretaría: SEDESOL- Sexenio: EPN.....	163
3.2 Consideraciones Finales.....	164
CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS, PERFILES Y PERSPECTIVAS DE LAS FUNCIONARIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL MEXICANA 2013-2014	
ENCUESTA.....	168
4.1 Perfil personal de las funcionarias de la APF.....	175
4.2 Perfil educativo de las funcionarias de la APF.....	189
4.3 Perfil profesional de las funcionarias de la APF.....	203
4.4 Desafíos, percepciones y experiencias de las funcionarias de la APF.....	230
CONSIDERACIONES FINALES.....	248
ANEXOS.....	254
BIBLIOGRAFÍA.....	294

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Número de diputados federales por sexo 1988-2015.....	83
Gráfico 2.4 Funcionarios en puestos de Secretarías y Subsecretarías en México, según sexo 1988-2014.....	91
Gráfico 2.5 Oficiales Mayores según sexo, 1988-2014.....	93
Gráfico 4.1 Proporción de porcentajes de mujeres en cargos altos.....	171
Gráfico 4.2 Dependencias donde la laboran las funcionarias.....	173
Gráfico 4.3 Nivel de cargo que ocupan las funcionarias.....	174
Gráfico 4.4 Rango de edad de las funcionarias.....	176
Gráfico 4.5 Distribución de las edades de las funcionarias.....	176
Gráfico 4.6 Proporción de funcionarias nacidas en el Distrito Federal.....	182
Gráfico 4.7 Estado civil de las funcionarias.....	186
Gráfico 4.8 Número de hijos de las funcionarias.....	188
Gráfico 4.9 Proporción del nivel educativo de las funcionarias de la APF.....	190
Gráfico 4.10 Porcentaje del tipo de educación de las funcionarias: pública, privada o mixta.....	192
Gráfico 4.11 Nivel educativo de las funcionarias por tipo de cargo.....	194
Gráfico 4.12 Número de años trabajados en la APF.....	204
Gráfico 4.13 Rango de años que las funcionarias han trabajado en la APF.....	207
Gráfico 4.14 Número de Dependencias de la APF donde trabajaron las funcionarias.....	208
Gráfico 4.15 Número de puestos ocupados en la APF en la trayectoria de las funcionarias.....	211
Gráfico 4.16 Funcionarias que militan en partidos políticos.....	215
Gráfico 4.17 Funcionarias que perciben la afiliación político partidista como mecanismo que influye para el reclutamiento en cargos de alta dirección en la APF.....	215
Gráfico 4.18 Funcionarias de cargos altos y medios que militan en partidos políticos.....	217
Gráfico 4.19 Partido en el que militan las funcionarias de cargos altos y medios.....	217
Gráfico 4.20 Funcionarias cuyas madres han trabajado en la APF.....	218
Gráfico 4.21 Funcionarias cuyas padres han trabajado en la APF.....	219
Gráfico 4.22 Mecanismos de reclutamiento para el cargo que ejercen actualmente las funcionarias de cargos altos y medios.....	220
Gráfico 4.23 Forma o tipo de relación con el contacto previo de las funcionarias reclutadas por medio de éstos.....	224
Gráfico 4.24 Trayectoria de las funcionarias en la Iniciativa Privada (IP).....	225
Gráfico 4.25 Trayectoria de las funcionarias en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs).....	225
Gráfico 4.26 Trayectoria de las funcionarias en Organismos Internacionales (OI).....	226
Gráfico 4.27 Trayectoria de funcionarias en partidos políticos y cargos de elección popular.....	226
Gráfico 4.28 Trayectoria de funcionarias en la academia.....	227
Gráfico 4.29 Percepción de la importancia de que haya mujeres en cargos de alta dirección de la APF.....	230
Gráfico 4.30 Percepción de los cambios en la apertura a las mujeres a cargos de alta dirección en la APF a partir de las transición partidista en 2000.....	234
Gráfico 4.31 Percepción de las funcionarias sobre la educación y profesionalización como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	235

Gráfico 4.32 Percepción de las funcionarias sobre los contactos como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	236
Gráfico 4.33 Percepción de las funcionarias sobre las capacidades como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	237
Gráfico 4.34 Percepción de las funcionarias sobre la trayectoria política como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	238
Gráfico 4.35 Percepción de las funcionarias sobre los mecanismos institucionales como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	239
Gráfico 4.36 Percepción de las funcionarias sobre la trayectoria en el sector público como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF.....	240
Gráfico 4.37 Percepción de las funcionarias sobre si éstas enfrentan desafíos distintos para el reclutamiento por ser mujeres	242
Gráfico 4.38 Funcionarias que han padecido violencia y discriminación laboral en la APF.....	244
Gráfico 4.39 Número de tipos de violencia padecidos por las funcionarias en la APF.....	245

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.8 Funcionarias públicas de alta dirección en la APF en términos absolutos y relativos.....	95
Tabla 2.9 Funcionarios en la Administración Pública Federal Centralizada, según sexo.....	96
Tabla 2.10 Funcionarios públicos de la Administración Pública Federal Centralizada según sexo y nivel de puesto.....	101
Tabla 2.11 Distribución de los rangos sujetos del SPC.....	102
Tabla 4.1 Porcentaje de mujeres en cargos altos y no altos.....	170
Tabla 4.2 Dependencia donde laboran las funcionarias.....	172
Tabla 4.3 Nivel de cargo que ocupan las funcionarias.....	173
Tabla 4.4 Rango de edad de las funcionarias.....	175
Tabla 4.5 Datos estadísticos de las edades de las funcionarias.....	177
Tabla 4.6 Rangos de edad de las funcionarias en cargos altos y no altos.....	178
Tabla 4.7 El origen de nacimiento de las funcionarias.....	180
Tabla 4.8 Origen de las funcionarias en zonas urbana o rural.....	181
Tabla 4.9 Nacimiento de las funcionarias en el Distrito Federal.....	181
Tabla 4.10 Estado civil de las funcionarias en cargos altos y medios.....	183
Tabla 4.11 Porcentaje de las funcionarias de cargos altos y medios con hijos.	187
Tabla 4.12 Número de hijos de las funcionarias.....	188
Tabla 4.13 Nivel Educativo de las funcionarias.....	189
Tabla 4.14 Tipo de educación de las funcionarias: pública, privada o mixta.....	191
Tabla 4.15 Nivel educativo de las funcionarias de cargos altos y medios.....	193
Tabla 4.17 Rangos de años de escolaridad de funcionarias de cargos altos.....	196
Tabla 4.19 Perfil universitario de las funcionarias.....	198
Tabla 4.20 Estudios universitarios en escuela pública y privada.....	199
Tabla 4.22 Carrera universitaria.....	200
Tabla 4.27 Rango de años que han trabajado en la APF funcionarias de cargos altos y medios.....	205

Tabla 4.28	Número de dependencias de la APF donde trabajaron las funcionarias.....	209
Tabla 4.29	Número de dependencias en las que han trabajado las funcionarias de cargos altos y medios.....	210
Tabla 4.30	Número de puestos ocupados en la APF en la trayectoria de las funcionarias	212
Tabla 4.31	Número de puestos ocupados a lo largo de las trayectorias de las funcionarias de cargos altos y medios.....	213
Tabla 4.33	Funcionarias de cargos altos y medios que militan en un partido político.....	216
Tabla 4.36	Mecanismos de reclutamiento de las funcionarias al actual cargo.....	221
Tabla 4.38	Profesionalización en los temas desempeñados de las funcionarias de altos cargos y mandos medios.....	228
Tabla 4.39	Razones por las cuales las funcionarias consideran que es importante que haya mujeres en cargos de alta dirección de la APF.....	231
Tabla 4.40	Motivación de las funcionarias para trabajar en la APF.....	232
Tabla 4.41	Razones alternativas a la alternancia partidista por las que se incrementó la apertura a las mujeres en los cargos de alta dirección en la APF.....	234
Tabla 4.48	Percepción de las funcionarias de altos cargos y cargos medios sobre si las mujeres enfrentan retos distintos a los de los hombres para el reclutamiento.....	243
Tabla 4.49	Número de formas de violencia que han padecido las funcionarias de altos cargos.....	246

ÍNDICE DEL ANEXO

Tabla 2.1	Avance en la legislación mexicana en materia de cuotas.....	255
Tabla 2.2	Mujeres en la toma de decisión en el sector público en México 2011-2013.....	256
Gráfico 2.2	Diputadas federales por legislatura 1952-2015.....	257
Gráfico 2.3	Titulares de instituciones de las administraciones públicas estatales, según sexo.....	257
Tabla. 2.3	Secretarías de Estado ocupadas por mujeres en México 1980-2012.....	259
Tabla 2.3.1	Mujeres en Gabinete ampliado.....	260
Tabla 2.4	Puestos de alta dirección de las dependencias de la APF, según sexo. 1989.....	261
Tabla 2.5	Puestos de alta dirección de las dependencia de la APF, según sexo, incluyendo dependencias coordinadas. 1989.....	262
Tabla 2.6	Funcionarios públicos por dependencia de la APF, según sexo. 1993.....	263
Tabla 2.7	Funcionarios públicos por dependencia de la APF incluyendo dependencias coordinadas, según sexo. 1993.....	264
3.1	Cuestionario para funcionarias, entrevistas presenciales.....	265
Tabla 4.16	Nivel educativo de las funcionarias según nivel de cargo ocupado.....	266
Tabla 4.18	Rangos de años de escolaridad de las funcionarias por nivel de puesto.....	267
Tabla 4.21	Perfil universitario de las funcionarias por nivel de puesto.....	269
Tabla 4.23	Nivel educativo de las madres de las funcionarias de cargos altos y medios.....	272
Tabla. 4.24	Nivel educativo de los padres de las funcionarias de cargos altos y medios.....	273
Tabla. 4.25	Tipo de educación de las madres de las funcionarias: pública, privada y	

mixta.....	274
Tabla. 4.26 Tipo de educación de los padres de las funcionarias: pública, privada y mixta.....	275
4.32 Promedio de años en cada puesto ocupado de las funcionarias de cargos altos y medios.....	276
Tabla 4.34 Trayectoria profesional en la APF de las madres de las funcionarias	277
Tabla 4.35 Trayectoria profesional en la APF de los padres de las funcionarias.....	278
Tabla 4.37 Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fueron reclutadas las funcionarias.....	279
Tabla 4.42 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la educación y la profesionalización para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	280
Tabla 4.43 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de los contactos para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	281
Tabla 4.44 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de las capacidades para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	282
Tabla 4.45 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la trayectoria en el sector público para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	283
Tabla 4.46 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la trayectoria política para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	284
Tabla 4.47 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de los mecanismos institucionales para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.....	285
Cuestionario para la encuesta a funcionarias de la APF.....	286

SIGLAS

AGM	Funcionaria entrevistada, Directora General- SEDESOL- Sexenio EPN
AMA	Funcionaria entrevistada, Coordinadora de Asesores del Subsecretario- SEDESOL- Sexenio FCH
AMALMI	Funcionaria entrevistada, Titular de INDESOL- Sexenio de FCH
ANCIFEM	Asociación Nacional Cívica Femenina
ANPI	Asociación Nacional de Protección a la Infancia
AP	Administración Pública
APC	Administración Pública Centralizada
APE	Administración Pública Estatal
APF	Administración Pública Federal
APM	Administración Pública Municipal
ATA	Funcionaria entrevistada, Secretaria de SEDESOL- sexenio VFQ
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BL	Funcionaria entrevistada, Subsecretaria de Economía- Sexenio de FCH
BLG	Funcionaria entrevistada, Directora General- SEDESOL- Sexenio de FCH
BM	Banco Mundial
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
CD	Funcionaria entrevistada, Asesora del C. Secretario- SEDESOL-Sexenio FCH
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
CISEN	Centro de Investigación y Seguridad Nacional
CJEF	Consejo Jurídico del Ejecutivo Federal
CLAD	Congreso Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COFIPE	Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales
COLMEX	El Colegio de México
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONASAMI	Comisión Nacional de Salarios Mínimos
CONAVIM	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
CONMUJER	Coordinación General de la Comisión Nacional de la Mujer
CSG	Presidente Carlos Salinas de Gortari
CU	Ciudad Universitaria (UNAM).
DF	Distrito Federal
DG	Dirección General
DGA	Dirección General Adjunta
DGs	Directores Generales
DIF	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
DOF	Diario Oficial de la Federación
EA	Funcionaria entrevistada, Directora General, SECTUR, Sexenio EPN.
EEOC	Comisión de Oportunidades de Empleo Equitativo
ENDIREH	Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares
EPN	Presidente Enrique Peña Nieto

EUA	Estados Unidos de América
EZP	Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León
FCH	Presidente Felipe Calderón Hinojosa
FES	Facultad de Estudios Superiores
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FMI	Fondo Monetario Internacional
GCT	Funcionaria entrevistada, Subdirección- Secretaría: SEDESOL- Sexenio: EPN
IDEA	Instituto Internacional Para la Democracia y la Asistencia Electoral
IFE	Instituto Federal Electoral (ahora INE, Instituto Nacional Electoral)
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
INPI	Instituto Nacional de Protección a la Infancia
IP	Iniciativa Privada
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
ITESO	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente
ITUC	International Trade Union Confederation
IWY	Año internacional de la Mujer
JESOA	Funcionaria entrevistada, Coordinadora General- SEDESOL- Sexenio EPN
JLP	Presidente José López Portillo
JOC	Funcionaria entrevistada, Titular de Unidad- SEDESOL- Sexenio de FCH
JOSAGUI	Funcionaria entrevistada, Directora General Adjunta- SEDESOL- Sexenio de EPN
JP	Funcionaria entrevistada, Jefa de Unidad y Coordinadora de Asesores de la C. Secretaria- SECTUR- Sexenio EPN
LAE	Funcionaria entrevistada- Directora General- SEP- Sexenio de EPN
LIFRO	Funcionaria entrevistada, Coordinadora de Asesores de Subsecretaría-
LSE	London School of Economics
LSPCAPF	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
MALP	Funcionaria entrevistada, Titular del INDESOL- Sexenio EPN
MEG	Mecanismos de Equidad de Género
MG	Funcionaria entrevistada- Titular de Unidad, SEDESOL, Sexenio FCH
MMH	Presidente Miguel de la Madrid Hurtado
MUSOL	Mujeres de Solidaridad
NOSA	Funcionaria entrevistada, Secretaria de Estado- SECODAM- Sexenio EZP
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OI	Organismos Internacionales
OIC	Órganos Internos de Control
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OM	Oficialía Mayor
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas

ONUMUJERES	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres
OSCs	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAN	Partido Acción Nacional
PAPPMC	Programa de Apoyo a los Proyectos Productivos de la Mujer Campesina
PCI	Programa de Cultura Institucional
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PGA	Funcionaria entrevistada, Directora General- SEP- Sexenio de FCH
PGR	Procuraduría General de la República
PINMUDE	Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POGRESA	Programa de Educación, Salud y Alimentación
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PRI	Partido Revolucionario Institucional
PROMUDER	Programa de Acción para la Participación de la Mujer Campesina en la Consecución del Desarrollo Rural
PRONAM	Programa Nacional Alianza para la Igualdad
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad
PRONAVI	Programa Nacional contra la Violencia Intrafamiliar
PT	Partido del Trabajo
PUEG	Programa Universitario de Estudios de Género
PVEM	Partido Verde Ecologista de México
RLA	Funcionaria entrevistada, Secretaria de Estado- SECTUR- Sexenio JLP
RV	Funcionaria entrevistada, Directora de Área SEDESOL- Sexenio EPN
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SE	Secretaría de Economía
SEC	Secretarios de Estados
SECODAM	Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEM	Servicio Exterior Mexicano
SEMAR	Secretaría de Marina
SEMARNAP	Secretaria del Medio Ambient, Recursos Naturales y Pesca
SENER	Secretaría de Energía
SEP	Secretaría de Educación Pública
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAMAVIF	Sistema Integral de Atención a Mujeres Afectadas por Violencia Familiar
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SISSESIM	Sistema de Indicadores para el Seguimiento de la Situación de la Mujer en México
SM	Funcionaria entrevistada, Asesora de Subsecretaría- SEDESOL-Sexenio FCH
SPC	Servicio Profesional de Carrera

SPP	Secretaría de Planeación y Presupuesto
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SSA	Secretaría de Salud
STG	Funcionaria entrevistada, Subsecretaria- SEDESOL- Sexenio FCH
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SUBS	Subsecretarios
TEPJF	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro
UDG	Universidad de Guadalajara
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIFEM	Fondo de Naciones Unidas para la Mujer
UVM	Universidad del Valle de México
VAJ	Funcionaria entrevistada, Directora General Adjunta de SEDESOL- Sexenio EPN
VFQ	Presidente Vicente Fox Quesada
VIH	Virus de la Inmunodeficiencia Humana
WHO	Organización Mundial de la Salud
YOMA	Funcionaria entrevistada, Directora de Área- SEDESOL- Sexenio de EPN

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a El Colegio de México y al Centro de Estudios Internacionales por haberme brindado una experiencia educativa de excelencia. Quiero agradecer a mi asesora tesis la Dra. María del Carmen Pardo López por guiarme con paciencia (a pesar de mis ausencias) en los momentos más inciertos de mi experiencia académica. Gracias porque eso significó todo para mí.

Agradezco a mis padres, Carlos González Suárez y Laura Elena Gonzalez Hurtado, a quienes dedico esta tesis por las innumerables formas de apoyo y amor que me brindaron para que mi educación culminara en el COLMEX, con esta tesis.

Algunos profesores con los que estoy profundamente agradecida por los conocimientos brindados y su amistad son: Reynaldo Ortega gracias por enseñarme a pensar y a hacer preguntas, Marta Elena Venier por su calidez y sabiduría, a Gerardo Esquivel por ser mi mentor deliberado de la economía y otros temas, Arturo Herrera, Marta Tawil, Carlos Alba por enseñarme tanto de México, Lorenzo Meyer, Fernando Escalante, Isabelle Rousseau por enseñarme cómo funcionan las organizaciones, José Luis Méndez por introducirme al fascinante mundo de las políticas públicas, Mauricio Merino por ser mi guía de la ética del servicio público y apoyarme a entrar al diplomado del CIDE en políticas públicas, María del Carmen Pardo por introducirme a la Administración Pública, Ernesto Velasco por sus múltiples enseñanzas prácticas del sector público, Francisco Gil Villegas, Jean François Prud'homme, Gustavo Vega, Roberto Breña, Fernanda Somuano y Laura Flammand por su apoyo en la parte cuantitativa de esta tesis, a Mercedes Barquet (q.e.p.d.) del PIEM por introducirme a la literatura feminista. Del CEAA agradezco a la profesora Flora Botton por todo su apoyo, a Liljana Arsovska y Arturo Saavedra.

Quiero agradecer a las personas que me apoyaron para conseguir entrevistas para esta tesis, en primer lugar, a Mario Esteban Ramírez García de la SEDESOL, cuyo apoyo fue fundamental para lograr esto; Gerardo Esquivel, Carolina Durán, Ramiro Ornellas Hall, Daniel Sibaja, Jimena G. Pazos y otros. Agradezco a todas las funcionarias públicas que participaron de las encuestas y entrevistas que realicé para esta tesis.

Agradezco a mis profesores del American School Foundation of Guadalajara: Maru Rivas, Krysten Fry, David Stephenson, Dr. Hogan, Lynn Izakowitz, David McGrath, Mr. y Ms. Parker, Ben Clark, Elizabeth Rodríguez y Olga Sánchez.

Agradezco a mi mejor amiga Alejandra López quien me apoya siempre de innumerables formas y con quien discutí varios aspectos de la tesis que me ayudaron a fortalecerla. Gracias a mis queridos amigos que me acompañaron en el proceso de la tesis: Laura Aguirre, Luis Munguía, Diana Ortiz, Paola del Bosque, Jessica Martínez, Victoria Bonilla, Oswaldo Mena, Rodrigo Martínez, Sofía Mariscal, Francisco Soni, Victoria Martínez, Mariela Sánchez Belmont, Ana López, María Fernanda López, Gonzalo Almeyda. Gracias a amigos de etapas previas de la vida que me han apoyado en esta etapa de El Colegio, Carla Camberos y Marco Sánchez. Agradezco a mis amigos de Democracia Deliberada quienes enriquecen mi vida de debate y buenos momentos. Asimismo agradezco a mis amigos del Club Rotario San Rafael, especialmente a Francisco Boy y a Maru Sánchez. También quiero agradecer a Izabelén Garza.

Gracias a mi familia, a mis hermanos Carlos y Diego, a mis abuelas María Guadalupe Hurtado y Francisca Suárez (q.e.p.d.), a mi familia en el DF, que me ha apoyado incansablemente, mi tía Guille, Ana Rodarte y, especialmente a Telma Strozzi y Ricardo Zepeda. Finalmente, agradezco a Emiliano Zepeda, por todo, especialmente por ser mi compañero de vida y mi mejor amigo.

Ana Gabriela González
México, D.F. noviembre 2014.

PREFACIO

Esta tesis trata de un tema que no es importante, al menos no para el Estado mexicano: las funcionarias públicas. Inicié esta tesis convencida de que el tema de las mujeres en los puestos de toma de decisión era relevante; sin embargo, conforme me sumergí en la investigación, me percaté de que el gobierno mexicano tiene muy poca información pública respecto de sus funcionarias. En los años ochenta el gobierno mexicano hacía directorios biográficos con información sobre sus servidores públicos, pero se dejó de hacer y lo única información detallada y organizada de los perfiles de los funcionarios es el excelente compendio de Roderic Camp sobre la burocracia mexicana que llega hasta mediados de los noventa, tiempo en el cual, las mujeres en la Administración Pública Federal (APF) eran muy escasas. Es decir, hay un vacío de información sobre las mujeres en la función pública, especialmente las que han logrado llegar a los puestos de alta dirección en los últimos veinte años.

Conforme estudié la legislación mexicana, el andamiaje institucional, los programas y las políticas dirigidas a las mujeres, me di cuenta de que al Estado mexicano le importan las mujeres en su rol de madres y hasta cierto punto como agentes del desarrollo rural y comunitario; mas no las mujeres que buscan el poder, mucho menos se ocupa de tener mecanismos institucionales que fomenten el reclutamiento de aquellas mujeres altamente capacitadas y con una trayectoria de servicio público. Este es un tema sensible y complejo porque mientras que para un funcionario, el tener un ascenso es un motivo de éxito y felicidad, para una funcionaria puede representar una decisión difícil, significa quizá hacer sacrificios en el plano personal y familiar; eso si llega a tener dicho ascenso, que como ya argumentaré es mucho más prolongado el tiempo que tiene que trabajar una funcionaria para lograr ser

reclutada a los cargos de sus colegas. Todo partió de la pregunta: ¿por qué hay tan pocas mujeres en los cargos de toma de decisión en Administración Pública? Lo cual me llevó a estudiar los mecanismos de reclutamiento; es por esto que la pregunta que guía esta tesis es ¿cuáles son los mecanismos que influyen en el reclutamiento de las mujeres a los cargos de dirección en la Administración Pública Federal? Esta tesis intenta contribuir al debate del empoderamiento de las mujeres en la APF, los mecanismos que influyen en su reclutamiento, las características, perspectivas y desafíos que enfrentan las tomadoras de decisión en el ámbito de las políticas públicas en México.

En pleno siglo XXI no hay realmente una igualdad en las oportunidades de reclutamiento porque el dilema de lo público y privado, los roles de género y las expectativas que se tienen de dicho roles, está muy lejos de resolverse. Mientras estos asuntos sigan sin atenderse, y el Estado mexicano siga sin generar los mecanismos institucionales que permitan facilitar el terreno de entrada, las mujeres seguirán siendo minoría en la toma de decisiones de lo público.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesis es contribuir a encontrar las razones al por qué hay menos mujeres que hombres en la Administración Pública Federal en México y cuáles han sido los factores que influyen en que las pocas mujeres en puestos de dirección llegaran a éstos. Históricamente, se ha considerado que la mujer forma parte del ámbito privado mientras que el hombre, del público. Antes de entrar a las variables que analizaré, en el primer capítulo haré una síntesis de las ideas de los teóricos y filósofos occidentales que desde hace más de 2,000 años han colocado a las mujeres en una posición de subordinación, inferioridad y privatización. Posteriormente contrastaré esto con las visiones de las feministas que explican por qué las mujeres han estado en desventaja y algunas de las propuestas que hacen para reivindicar el lugar de las mujeres en la sociedad. En la última parte del primer capítulo analizaré tres variables que influyen en el reclutamiento de mujeres a puestos de alta dirección: los contactos de las personas; la profesionalización entendida como educación y trayectoria de estas; y, la estructura institucional o las reglas del juego de los lugares de trabajo.

Considero que para entender la subrepresentación de mujeres en los puestos públicos, debemos antes analizar los factores que influyen para reclutar personas a los altos cargos. Para este propósito analizo tres variables que podrían explicar el reclutamiento: los contactos, la profesionalización y los mecanismos institucionales. La pregunta que servirá de guía a esta investigación será: dado que las mujeres continúan siendo una minoría en cargos altos, ¿Qué factores influyen en el reclutamiento de mujeres a puestos de alta dirección en la administración pública federal? A pesar de que cada vez más las mujeres y hombres tienen el mismo nivel de profesionalización, y como la literatura lo indica, las mujeres tienden a tener menos redes de contactos, mi hipótesis es que son los factores institucionales los podrían hacer equitativo el

terreno de las oportunidades y así influir en el reclutamiento de las mujeres. Es decir que la falta de mecanismos institucionales para fomentar el reclutamiento de mujeres, podría explicar la escasez de éstas en los puestos de toma de decisión. Mientras el Estado no provea los mecanismos institucionales para facilitar el reclutamiento y movilidad las funcionarias públicas, no bastará que éstas estén altamente capacitadas y tengan una amplia trayectoria.

En 2012 al cierre de la administración del Presidente Felipe Calderón, las mujeres ocupaban el 21% de los puestos titulares de las Secretarías de Estado. Con el Presidente Enrique Peña Nieto este número bajó a 18%. En todo el sector público, las mujeres no constituyen ni una tercera parte de los cargos altos. Para esta tesis, considero puestos altos a las Secretarías de Estado, Subsecretarías, Oficial Mayor, Auditoras, Directoras Generales, Directoras Generales Adjuntas.

En el segundo capítulo explico cómo se construye la agenda de género en el mundo y en México, así como algunas de las leyes, programas y políticas públicas que contribuyen a mejorar las condiciones de las mujeres mexicanas y sus posibilidades de acceso a puestos de poder. Asimismo, expongo algunos datos sobre la participación política de mujeres en estos cargos y cómo se puede ver su aumento a partir de la creación de estas leyes e instituciones. En el tercer capítulo, analizo de manera cualitativa los hallazgos que arrojan 25 entrevistas con detalles de las experiencias personales y profesionales de funcionarias de alto nivel de los últimos 30 años con el fin de plasmar sus historias de reclutamiento. Asimismo contrasto estos resultados con las variables teóricas identificadas en el primer capítulo. En el cuarto y último capítulo, analizo y contrasto los resultados de una encuesta que realicé a 131 funcionarias de puestos de confianza de la Administración Pública Federal (APF) del sexenio de Peña Nieto. El objetivo de este capítulo es que conocer las características y perfiles de las funcionarias

públicas, lo cual es una contribución importante para el estudio de estos temas dado que la información pública gubernamental al respecto, es muy escasa.

La literatura de los organismos internacionales subraya que la subrepresentación de mujeres en los puestos de alta dirección en la APF contribuye a rezagos en el desarrollo de los países puesto que, “aquellos países que no han alcanzado una plena equidad de género en las oportunidades de acceso a la participación económica, oportunidades económicas, empoderamiento político, educación, salud y bienestar, no están capitalizando su potencial en términos de su población y competitividad”.¹ Considerando esto, podemos afirmar que está en el interés nacional (o debiera estarlo), que haya más mujeres en puestos de alta dirección de la Administración Pública. Las altas funcionarias son mujeres que, aunque quizá menos visibles que aquellas que ocupan cargos de elección popular, están haciendo un trabajo relevante en la toma de decisiones en las políticas públicas en México. Es importante que las mujeres alcancen cargos altos de toma de decisión porque al ser 52% de la población son una parte importante de las personas a quienes se dirigen las políticas públicas y, por lo tanto, deben ser parte de la toma de decisión de éstas. Finalmente, el empoderamiento de mujeres en la APF es relevante porque alcanzar una inclusión auténtica de mujeres en estos cargos públicos apunta hacia una sociedad más justa y equitativa.

¹ López-Claros, Augusto; Zahidi, Saadia; *World Economic Forum*, “Women’s Empowerment: Measuring The Global Gender Gap” Ginebra, 2005, pág. 1.

CAPÍTULO 1: LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LAS MUJERES COMO SERES PRIVADOS, LA REINVINDICACIÓN FEMINISTA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU RECLUTAMIENTO PARA LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

Las decisiones públicas de este país, que afectan a todas las personas, son aún tomadas mayoritariamente por hombres. Hay una grave escasez de mujeres en los cargos públicos de alta dirección, a pesar de haber logrado la paridad de género en las aulas universitarias, el aumento significativo en la fuerza laboral y la mayor profesionalización. Es decir, en el discurso hemos avanzado de forma importante y, en el ámbito legislativo, se han incrementado considerablemente la presencia de las mujeres a raíz de las acciones afirmativas de cuotas de género, sin embargo, en los cargos directivos de la Administración Pública Federal (APF), sigue siendo muy escasa la presencia de mujeres, debido a que hay desigualdad de oportunidades reales de reclutamiento. Para entender por qué hay tan pocas mujeres, es necesario explicar los argumentos y prejuicios que se vienen formando desde la Antigua Grecia y que han permeado el pensamiento occidental, así como los movimientos y teorías feministas que surgen en contraste a estos. La piedra angular de la que se desprenden estas ideas que justifican o explican la subordinación de las mujeres a los hombres es la dicotomía entre lo público y lo privado. Es a partir de este análisis que argumentaré cómo se explica teóricamente la falta de mujeres en lo público.

Las teorías feministas en las que me baso son principalmente aquellas que señalan la falsa dicotomía entre lo público y lo privado. Es importante retomar a los movimientos feministas para combatir esta dicotomía público privada porque perpetúa la exclusión de las mujeres de

los cargos públicos. En la última parte de este capítulo, contrastaré las tres variables que utilizo para explicar por qué existe una brecha de género en el reclutamiento. La primer variable, son los contactos, la segunda variable es la profesionalización y, la tercer variable, son los mecanismos institucionales. Debido a que el objetivo de esta tesis es contribuir a encontrar respuestas sobre porqué es escasa la ocupación de las mujeres en los puestos de alta dirección en la APF en México, repasaré brevemente los fundamentos teóricos detrás de las tres variables explicativas para analizar en qué medida éstas influyen en el reclutamiento de mujeres. Mi hipótesis es que mientras el Estado mexicano no provea los mecanismos institucionales para fomentar y asegurar el reclutamiento de mujeres, estas seguirán siendo una minoría.

1.1 LOS ORÍGENES DE LA SUPUESTA INFERIORIDAD DE LAS MUJERES Y SU PERTENENCIA AL ESPACIO PRIVADO

*Hay un principio bueno que ha creado el orden,
la luz y el hombre, y un principio malo que
ha creado el caos, las tinieblas y la mujer.*
-Pitágoras²

En las últimas siete décadas se han hecho esfuerzos importantes a través de los movimientos feministas para contrarrestar los más de dos mil años en que los filósofos y teóricos han condenado a las mujeres a ser inferiores y pertenecer al espacio privado (doméstico) a cargo del cuidado de otros (infantes, padres y abuelos). A pesar de los avances de estas últimas décadas para conseguir la igualdad entre hombres y mujeres, persiste una brecha socioeconómica y política, la cual se traduce en desigualdad de oportunidades de reclutamiento. El análisis de las esferas pública y privada es fundamental para entender por qué ha sido

² Pitágoras, cit. por Simone de Beauvoir, *El segundo sexo: Libro I, Los Hechos y Los mitos*, Siglo Veinte Alianza Editorial Mexicana, trad. por Pablo Palant, México D.F., 1989, epígrafe a la introducción.

complejo que las mujeres desempeñen un papel en el ámbito público de la toma de decisiones. Se entiende como la esfera privada, aquella que comprende la casa, el cuidado y la atención de otros, la sexualidad; y, la esfera pública, aquella de lo laboral y donde suceden las actividades partidistas y gubernamentales. Para este propósito, utilizaré el análisis teórico de Jean Bethke Elshtain (1941-2013) en su libro *Public Man, Private Woman* quien argumenta que la distinción de lo público y lo privado es relevante porque, a partir de esta, se dictan las normas sociales de lo que es apropiado en todos los espacios y circunstancias.³

Parte de lo que contribuye a reforzar la brecha entre hombres y mujeres, son creencias que justifican la pertenencia de las mujeres al mundo privado como algo natural. Para este análisis hice una revisión de algunos autores de la Antigua Grecia, el Cristianismo, Patriarcalismo, Liberalismo, Utilitarismo, Marxismo, entre otras.⁴ Identifiqué los principales argumentos utilizados para justificar la inferioridad de las mujeres, normalizando así, su pertenencia en la esfera privada y los agrupé en seis grandes ideas que subyacen detrás de éstos: La naturaleza de las mujeres es inferior a la de los hombres; las mujeres deben alejarse de la política porque son puras y virtuosas; la tradición histórica y cultural; biología es destino; las funciones de los hombres y las mujeres son complementarias, las mujeres son emocionales y peligrosas. Los autores y filósofos que retomo, aunque son de diversas épocas y corrientes del pensamiento, coinciden en estos prejuicios que a continuación presento.

³ Jean Bethke Elshtain, *Public Man, Private Women*, Princeton, Princeton University Press, 1981, p. 5.

1.1.1 LA NATURALEZA DE LAS MUJERES ES INFERIOR A LA DE LOS HOMBRES.

La naturalización de la condición inferior de las mujeres, se asume como un hecho de facto: éstas son inferiores *a priori*. Las mujeres son inferiores porque pertenecen a la esfera privada, la cual es inferior *per se* en comparación con la pública. Desde la Antigua Grecia, el mundo público era aquel de los ciudadanos libres, de los hombres; mientras que las mujeres, los niños y los esclavos no tenían participación alguna en la *polis*.⁵ La esfera pública está por encima de la privada- es mucho más importante y trascendental lo que sucede en la esfera pública en comparación con lo que sucede en la privada.⁶ La vida pública es donde el discurso público sucede, sin embargo, este derecho a formar parte de la vida pública, no se les concede a todas las personas. Este es el caso de las mujeres, a las que se les anula la posibilidad de ejercer su voz.⁷

En la Antigua Grecia, la Ciudad, o *polis* estaba por encima de todo, era importante ser virtuoso para servir bien a este fin. Las mujeres vivían en una condición similar a la de los esclavos y los niños, privatizadas (sujetas al espacio privado) y silenciadas. Platón (427 a.C.-347 a.C.), por ejemplo, sostiene que las mujeres son inferiores, porque su naturaleza es menos virtuosa que la de los hombres. El filósofo explica que aunque no hay cualidades específicas al hombre por ser hombre, y a la mujer por ser mujer, se diferencian en sus posibilidades por la debilidad en la fuerza de las mujeres.⁸ Asimismo explica que las naturalezas de los hombres y las mujeres son distintas y, por lo tanto, se les asignan tareas de acuerdo a estas diferencias.⁹ Sin embargo, hombres y mujeres deben tener la misma educación porque ambos sirven a la

⁵ *Ibid.* p. 14.

⁶ Elshtain, *Ibid.*, p. 23.

⁷ *Ibid.*, pp.14-15.

⁸ Plato, *The Republic*, trad. por B. Jowett, M.A., Random House, New York, 1958, Libro V. (Fragmentos 454-455), pp. 173-177.

⁹ *Ibid.*, Libro V. (Fragmentos 453-455), pp. 172-175.

polis.¹⁰ Aristóteles (384 a.C.- 322 a.C), por ejemplo, habla de la inferioridad de la mujer, en el argumento biológico de la capacidad, mientras que un hombre puede embarazar a muchas mujeres, una mujer se embaraza de una sola relación.¹¹

En el cristianismo, también se perpetúa la visión de inferioridad de las mujeres, por ejemplo, Santo Tomás de Aquino (1224-1274), sostiene que: “hay un defecto de naturaleza cuando se produce una mujer, que viene con una debilidad en la fuerza activa.”¹² Estas ideas continúan prevaleciendo con John Locke (1632- 1704) que, por ejemplo, sostiene que las mujeres tienen una naturaleza inferior a la de los hombres porque estos “son más capaces y fuertes”.¹³ Debido entonces a la naturaleza inferior de las mujeres, Locke explica que en el contrato de matrimonio, el poder del esposo sobre la esposa, es como el del monarca sobre los súbditos, es decir, en este sentido la mujer es propiedad del marido.¹⁴ G.W.F. Hegel (1770-1831) también afirma que la naturaleza de la mujer es pasiva e inferior debido a que no es capaz de comprender las ciencias y que su “destino sustantivo” es cuidar de la familia.¹⁵

La idea de la superioridad de los hombres sobre las mujeres, debido a la naturaleza débil y poco virtuosa de las mujeres se puede trazar a los antiguos griegos. Estas ideas que moldearon el pensamiento occidental se transmitieron y siguen resonando aún. Basados en la idea de la separación de lo público y lo privado, lo público donde ocurre lo virtuoso y donde se toman las decisiones por los hombres; en contraposición, las mujeres, confinadas al ámbito privado. Además el componente físico de la fuerza, contribuye a reforzar la inferioridad de las

¹⁰ *Ibid.*, Libro V. (Fragmentos 456-457). p.178.

¹¹ Aristóteles, *Metafísica*, trad. por Tomás Calvo Martínez, Gredos, Madrid, 1994, Libro I, 988a, p. 97.

¹² *Summa Theologica*, en *Not in God's Image* ed. O'Faolain and Martines, pp. 131-132, cit. por Elshtain, *op. cit.*, p. 75.

¹³ Locke, *Two Treatises*, ed. por Peter Laslett, Cambridge University Press, Cambridge, 1960, Nueva York, 1965, p.364.

¹⁴ *Loc. cit.*

¹⁵ George Wilhem Friedrich Hegel, *The Philosophy of Right*, trad. por T.M. Knox Encyclopedia Britanica Inc., Chicago, 4ª reimp., 1993, (No.165-166), pp.62-63.

mujeres. Es importante cuestionar los orígenes de estos prejuicios contra las mujeres porque aunque en los tiempos antiguos, la fuerza física, era fundamental, es absurdo que estas ideas sigan presentes en un mundo en el que el poder no depende de la fuerza física.

1.1.2 LAS MUJERES DEBEN ALEJARSE DE LA POLÍTICA PORQUE SON PURAS Y VIRTUOSAS.

La idea de que las mujeres deben alejarse de la política porque son puras y virtuosas, mientras que la política es algo sucio e indigno de estas, es una clásica trampa que perpetúa la separación de ambas esferas pública y privada, justificando así, la exclusión de las mujeres. Esta idea surge en el Cristianismo, pero recobra importancia en otros momentos de la historia. En contraste, a la visión de los griegos, que daban mayor importancia a la *polis*, los filósofos del cristianismo revalorizan y dan un sentido trascendental a la esfera privada.¹⁶ Con esta transformación a raíz del Cristianismo, la esfera privada, alguna vez considerada una vida inferior de necesidades, eleva su importancia y, la esfera pública (concretamente la política), es degradada.¹⁷ Hay un cambio muy importante en la concepción del poder público, ya que ahora éste debe legitimarse ante la sociedad.¹⁸ Con el Cristianismo, a pesar de que la esfera privada adquiere valor, y esto de alguna forma revaloriza en sí a las mujeres, o bien, a las actividades que éstas desempeñan, de todas formas se perpetúa su exclusión de lo público.

En esta nueva concepción cristiana, las mujeres eran ciudadanas de la comunidad iguales a los hombres ante los ojos de Dios, o al menos, así en el discurso. Esto cambia la concepción de las mujeres, las cuales pasan a ser puras y sagradas, que hacen bien en

¹⁶ Elshtain, *op. cit. cit.*, p.55.

¹⁷ *Ibid.*, p.61.

¹⁸ *Ibid.*, p. 58.

mantenerse alejadas de la sucia política, porque así, “agradan a Dios” (en las labores familiares, domésticas y en el cuidado de los vulnerables). Hay un cambio de paradigma al enaltecer el espacio privado y con ello, a las mujeres y, justificar así, su exclusión del ámbito público.¹⁹ San Agustín (354 d.C.- 430 d.C.) insiste en que los pilares de lo doméstico deben estar enraizados en la compasión y la justicia con misericordia, lo cual revaloriza a las mujeres.²⁰ Aunque San Agustín cambia el paradigma de valor de la esfera privada, otras voces del Cristianismo siguen condenando a las mujeres por su “naturaleza inferior en dignidad y poder”.²¹

El Marxismo, por ejemplo, influye en perpetuar la exclusión de las mujeres de lo público, no con argumentos morales, sino apelando a la consciencia. En la visión del marxismo, no se considera a las mujeres como “puras o virtuosas”, pero en cambio, la política es indeseable porque está inmersa en el capitalismo. Karl Marx (1818-1883) resuelve el dilema entre lo público y lo privado, eliminando las distinciones entre ambas esferas, rechaza el involucramiento en la política. Elshtain analiza al respecto que en la lógica marxista, las mujeres que aspiran a un papel público, están simplemente siendo partícipes de un *ridículo de falsa consciencia* ya que el bien común no está en la política.²² Marx habla de la mistificación o “fetichismo” del capitalismo, por lo que desear formar parte de la estructura capitalista es continuar subordinado a esta.²³ En diferentes corrientes del pensamiento, desde el Cristiano hasta el Marxismo, se ha colocado a la política como algo indeseable, en el primer caso, por

¹⁹ *Loc. cit.*

²⁰ Augustine, *City of God*, ed. por David Knowles, Penguin Books, Baltimore, 1972. cit por Elshtain, *Ibid.*, pp. 72-73.

²¹ Santo Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, Ed. José Matorell, et. al, Regentes de Estudios de las Provincias Dominicanas en España, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 4ª ed. 2001, C.92.a.1, p.823.

²² Karl Marx, *Capital*, ed. Frederick Engels, 3 vols. International Publishers, New York, 1975, 1:489, cit. por Elshtain, *op cit.*, pp. 192-193.

²³ Karl Marx, *El Capital*, Libro 1 capítulo VI, Trad. Por Pedro Scarón, Siglo Veintiuno, México Editores, 6ª ed. 1978, pp.93-95.

cuestiones morales, en el segundo, porque se le atribuye a seguir inmersa en el capitalismo. Al ser las mujeres parte de la esfera privada, es entonces deseable que continúen así.

1.1.3. LA TRADICIÓN HISTÓRICA Y CULTURAL.

Una de las más comunes justificaciones que perpetúan la dicotomía entre lo público y lo privado es la idea de que “desde el origen de los tiempo” y debido a que “la tradición así lo marca” las mujeres pertenecen a la esfera privada. Esta visión tradicionalista produce y reproduce la cultura patriarcal, en la cual se asume que las mujeres son quienes mejor cuidan del hogar y los hijos, por lo tanto, pertenecen al espacio privado. Las mujeres son privatizadas porque pertenecen primero, a su padre y, luego, a su esposo.²⁴

Robert Filmer (1588-1653) es considerado el padre del Patriarcalismo y argumenta que el padre del hogar es el jefe máximo y, por lo tanto, los destinos de los miembros de la familia, están sujetos a su voluntad.²⁵ George Steiner (n. 1929) por ejemplo, explica como las mujeres, al igual que los niños, viven en condición de “inferioridad privilegiada” que los hace sujetos de diversos tipos de explotación económica, social, política y sexual.²⁶ Es decir que esta noción de que las mujeres viven bajo la protección del padre, en realidad las mantiene en condiciones de subordinación y explotación. G.W.F. Hegel también reitera la idea de que el valor de una mujer dentro del universo es su papel familiar, dentro de la “comunidad ética natural, esto es, la familia: sin dicho nexos, éstas carecen de sentido”.²⁷

²⁴ El concepto de *patriarado* es fundamental en la teoría feminista, pues es a partir de este concepto de dominación que se construyen las relaciones de género.

²⁵ Introducción de Laslett en Sir Robert Filmer, *Patriarcha and Other Political Works*, ed. Peter Laslett, Basil Blackwell, Oxford, 1949, p. 20, Elshtain, *op. cit.*, p. 104.

²⁶ George Steiner, *After Babel: Aspects of Language and Translation*, Oxford University Press, London, 1975, p. 38. (Traducción propia).

²⁷ George Wilhem Friedrich Hegel, *Fenomenología del Espíritu*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972, p. 264. Véase también Hegel, *op. cit.*, pp. 268-269.

La explicación de la tradición como justificación es una de las más poderosas ideas que han enraizado en la cultura y en la falsa dicotomía de lo público y lo privado. Esta idea de que tradicionalmente es la mujer la que pertenece al ámbito privado y cuida mejor de los otros, continúa permeando en la cultura y en las decisiones de políticas públicas sobre la familia. Asimismo, como veremos más adelante, el argumento de la tradición, repercute al volverse uno de los principales obstáculos para el reclutamiento de las mujeres en los cargos públicos de dirección.

1.1.4 BIOLOGÍA ES DESTINO.

Desde tiempos antiguos se asume que la biología o la diferencia sexual entre hombres y mujeres, es lo que determina su destino. Es decir, las mujeres son las que se embarazan, dan a luz y amamantan, esto condiciona sus posibilidades a un destino en el hogar y al cuidado de otros. La frase “biología es destino” es tomada de Simone de Beauvoir (1908-1986) para explicar que la condición social y política de la mujer la determina la diferencia biológica. Esto es la visión teleológica instrumental ligada a la condición biológica reproductiva: el fin de la mujer es tener hijos y cuidar del hogar porque para eso fue creada. De Beauvoir se pregunta “¿Qué es una mujer?” Comienza especulando “*Tota mulier in utero: es una matriz*”.²⁸ Sigmund Freud (1856-1939), el padre del psicoanálisis, en su teoría de la sexualidad explica las diferencias entre los hombres y las mujeres y, cómo estas construcciones sociales se forman desde las etapas más tempranas de la vida de las personas. La diferencia sexual o biológica tiene consecuencias subjetivas y sociales. Al respecto de la sexualidad infantil femenina, por ejemplo,

²⁸ Simone de Beauvoir, *El Segundo Sexo, 1: Los Hechos y Los mitos*, Siglo Veinte Alianza Editorial Mexicana, trad. por Pablo Palant, México D.F., 1989, p. 11.

Freud teoriza que la niña al darse cuenta de la diferencia de sus órganos genitales, desarrolla envidia del pene del niño.²⁹

La idea de que la biología o el sexo determinan el rol social, ha estado presente en diversas corrientes del pensamiento. Freud por ejemplo, aunque hace contribuciones importantes para entender las relaciones de poder, también contribuye a perpetuar esta visión que condena a las mujeres a un destino a priori. La feminista De Beauvoir cuestiona seriamente este postulado y por ello, se pregunta ¿qué es una mujer? De ahí que, a partir de la idea de que una mujer es un cuerpo biológico o es una construcción social, empieza a desarrollar sus teorías.

1.1.5 LAS FUNCIONES DE HOMBRES Y MUJERES SON COMPLEMENTARIAS

La idea funcionalista, coloca a los hombres y las mujeres en un plano de aparente igualdad, sin embargo, esto es una ilusión. Esta explicación aunque pretende argumentar que hombres y mujeres son importantes porque se complementan, finalmente el papel de las mujeres sirve al propósito de lo público, ámbito de los hombres. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) señala que los hombres y las mujeres se necesitan, pero más por una cuestión instrumental. Es decir, que los hombres, son la base de la ciudadanía, del mundo público y este se desintegraría si el mundo privado se colapsa, pues un ciudadano es también, necesariamente, un esposo, un padre y la cabeza del hogar. Las mujeres por ende, deben ser decorosas para

²⁹ Sigmund Freud, “La sexualidad infantil”, *Obras Completas*, Tomo II, Tercera ed., Biblioteca Nueva, trad. por Luis López-Ballesteros y De Torres, Madrid, 1973, p. 1208. Incluso la teoría de la sexualidad de Freud sostiene que las mujeres desarrollan histerias debido a la diferencia sexual. *Ibid.* 1224.

mantener la tranquilidad de sus esposos y no perjudicar con sus acciones privadas, al mundo público.³⁰

John Stuart Mill (1806-1873) sostiene que la igualdad para las mujeres es algo deseable en el interés general y que eventualmente las civilizaciones modernas llegarán a esto.³¹ A pesar de ello, Mill explica que no sería deseable que las mujeres se incorporaran a las fuerza de trabajo, ya que esto desviaría su atención de la tarea primordial en el hogar como agentes civilizatorios que proveen de belleza a sus entornos y cuya principal misión es servir de la mejor manera posible a los hombres.³²

La gran ocupación de las mujeres deberá ser embellecer la vida: cultivar, por su propio bien y el de los que la rodean, todas sus facultades mentales, de su alma y cuerpo; todos los poderes del gozo y los poderes gozosos del dar al prójimo, y expandir la belleza, elegancia, gracia a todos lados.³³

En la visión utilitarista, las mujeres desempeña un papel importante aunque no por su valor *per se*, sino por su necesaria intervención para las familias, esposos y la sociedad. Se busca que los hombres y mujeres sean libres, pero no al punto de empoderar a las mujeres ni transformar su condición. Alexis de Tocqueville (1805-1889) explica que dentro de la familia americana, el padre aunque es el “líder natural”,³⁴ hombres y mujeres, tiene papeles igualmente importantes, aunque separados.³⁵ Tocqueville explica cómo las madres desempeñan un papel

³⁰ Jean-Jacques Rousseau, *Las Confesiones*, trad. por Mauro Armiño, Alianza Editorial, Madrid, 1997, p.272. Rousseau afirma que el principal poder de la mujer era sexual. Para Rousseau las mujeres eran al mismo tiempo pasivas pero dominantes y manipuladoras y sentía horror por “las mujeres públicas”. *Ibid.*, p. 44.

³¹ Robert Paul, Wolff, *The Poverty of Liberalism*, Beacon Press, Boston, 1969, p.184 cit por Elshtain, *Ibid.*, pp.143-144.

³² John Stuart Mill and Harriet Taylor Mill, “On Marriage and Divorce”, *Essays on Sex Equality*, ed. Pot Alice S. Rossi, The University of Chicago Press, Chicago, 1970, pp.74-75. Además, no sería deseable que la mujer casada trabajara en el mercado laboral (aunque lo pueda hacer) porque el hombre ya cumple la función de proveer e incluso causaría daños al mercado, pues si las mujeres entrarán habría más competidores.

³³ John Stuart Mill and Harriet Taylor Mill, “On Marriage and Divorce”, *Essays on Sex Equality*, ed. Pot Alice S. Rossi, The University of Chicago Press, Chicago, 1970, pp. 76-77. Véase también John Stuart Mill, *On Subjection of Women*, N.Y. Doubleday, Greenwich, Conn, 1970.

³⁴ Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, trad. por Luis. R Cuellar, Fondo de Cultura Económica, México, Reimp. 1996 (1ed 1957), p.160.

³⁵ Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*, ed. Phillips Bradley. 2 Vols, Vintage Books, New York, 1945. 2.233- 225 cit por Elshtain, *Ibid.*, p. 129. En esta noción del *Separate, but equal*: “ambos se consideran de

fundamental como inculcadoras de los valores necesarios a la democracia. En el argumento de Tocqueville, el papel de las mujeres es muy importante para el desarrollo de la democracia dado que las mujeres desde el hogar moldean los valores morales, hábitos y opiniones de los ciudadanos y esto tiene implicaciones políticas en el ámbito público.³⁶

La idea de que los hombres y las mujeres se complementan en sus funciones, sigue reforzando la dicotomía entre lo público y privado. Al afirmar que ambos se complementan, se asume que es porque tienen funciones distintas, lo cual responde a que pertenecen a distintas esferas. Como explica Tocqueville para la democracia, los ciudadanos subsisten en ambos ámbitos; en el privado forjan sus valores y en el público formulan decisiones. De ahí que el papel del hogar sea de gran importancia; sin embargo, esta visión funcionalista continúa teniendo en condición de inferioridad a las mujeres porque aunque se dice que ambos roles son importantes, lo que está detrás de esto es que las mujeres desde lo doméstico, sirven a un supuesto bien mayor a la democracia, en el ámbito público de los ciudadanos.

1.1.6 LAS MUJERES SON EMOCIONALES Y PELIGROSAS.

Hay una serie de prejuicios fuertemente enraizados que justifican la inferioridad de las mujeres al construirlas socialmente como algo problemático y amenazante. La idea de que las mujeres son emocionales y peligrosas, sigue perpetuando la dicotomía entre lo público y lo privado. Esta idea se alimenta de todo tipo de prejuicios como, por ejemplo, que las mujeres son emocionalmente inestables, erráticas, manipuladoras y egoístas, por lo que sería un peligro que tuvieran el poder en el gobierno, y que por lo consiguiente, es mejor mantenerlas en casa.

igual valor”. Desafortunadamente ese “valor igual” no conllevaba a igualdad política y social, critica Elshtain, al señalar el error de Tocqueville de no mencionar esto al celebrar el éxito americano al elevar la calidad moral e intelectual de las mujeres

³⁶ Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*, p.290-291.

Este tipo de argumentos justifican la permanencia de las mujeres en el espacio doméstico. Jean-Jacques Rousseau hace énfasis en las pasiones sobre la razón para explicar por qué las mujeres son “un peligro para el hombre”.³⁷ Para Rousseau, los recursos sexuales y psicológicos de las mujeres, así como sus capacidades reproductivas, de seducción, vulnerabilidad y apertura hacia la intimidad humana hacen que las mujeres posean poder sobre los hombres y niños. Por el carácter manipulador y cruel de las mujeres, no se puede confiar en estas para tener el poder político.³⁸ Para Rousseau el método de educación de niños y niñas debe ser necesariamente distinto, ya que a los niños se les está preparando para ser ciudadanos y a las niñas para ser esposas virtuosas y nobles.³⁹ Rousseau sostiene que es necesaria la estabilidad del mundo privado para que todo fluya adecuadamente en la política. Si las mujeres participan en el discurso público, a la par con los hombres, el mundo público eventualmente se corrompería, lo que representa un peligro.⁴⁰ G.W.F. Hegel advierte de los peligros de que las mujeres formen parte del gobierno, ya que las acciones de las mujeres son “particulares, arbitrarias y caprichosas”.⁴¹ En el tercer capítulo de esta tesis, observaremos en los testimonios de las funcionarias entrevistadas que estos prejuicios de que las mujeres son “emocionales y cambiantes”, siguen vigentes.

³⁷ Rousseau sostiene que “uno no comienza razonando, sino sintiendo”. Rousseau, *On the Origin of Language*, trad. por John H. Moran, Frederick Ungar Publishing Co., New York, 1966, p.11.

³⁸ Las mujeres, de acuerdo a Rousseau, son cambiantes y por lo tanto deben ser contenidas, obligadas a estar satisfechas con tener el poder de manera privada. Rousseau, *Emile or On Education*, ed. and trans. Allan Bloom, Basic Books/Harper Collins Publishers, United States of America, 1979, p. 364-365.

³⁹ Rousseau, *Emile or On Education*, ed. and trans. Allan Bloom, Basic Books/Harper Collins Publishers, United States of America, 1979, pp. 358-359. Las mujeres son una influencia que suaviza, ellas inculcan los valores morales y sentimientos a los menores, ellas son las que civilizan a los niños y, a veces, a los hombres. Sin embargo, en la lógica de Rousseau, cuando las mujeres actúan de manera incasta, infiel, vana y frívola, estos comportamientos ostensiblemente privados tienen implicaciones públicas. *Ibid.*, p. 365. Véase el Libro V de Rousseau, *Emile or On Education*, *op. cit.*

⁴⁰ *Ibid.*, p. 369.

⁴¹ George Wilhem Friedrich Hegel, *The Philosophy of Right*, trad. por T.M. Knox, Encyclopedia Britanica Inc., Chicago, 4ª reimp., 1993, (No.166), p. 63.

1.1.7 RECAPITULACIÓN DE LAS IDEAS QUE SOSTIENEN LA FALSA DICOTOMÍA ENTRE LO PÚBLICO Y PRIVADO.

Las ideas de filósofos y autores de la Antigua Grecia, el Cristianismo, Patriarcalismo, Liberalismo, Utilitarismo, Marxismo, entre otras; influenciaron y moldearon la concepción del lugar de las mujeres en la sociedad, situándolas como seres inferiores de la esfera privada. Agrupé estas ideas en seis grandes postulados que justifican la inferioridad de las mujeres debido a toda clase de explicaciones biológicas, tradicionales y culturales, o bien que aluden a la “naturaleza” o “virtud”, lo que incluso justifica la inferioridad por la menor fuerza física. Asimismo, hay otros prejuicios que tienen que ver con la idea de que las mujeres son amenazantes, peligrosas o emocionales. O bien, están las ideas de que las funciones que cumplen las mujeres son puras, mientras que la política es algo sucio, por lo que es mejor que éstas queden excluidas de lo público. En el discurso estas funciones separadas son supuestamente iguales en importancia, sin embargo, las mujeres (en lo privado) sirven al bien final de lo público, estableciéndose, entonces, un carácter de subordinación.

En síntesis, es importante tener claridad sobre las ideas y prejuicios que han perpetuado la falsa dicotomía entre lo público y privado, porque sólo así podemos analizar lo complejo que ha sido para las mujeres ocupar espacios de decisión fuera de casa. Las voces feministas surgen para visibilizar, contrarrestar y cuestionar las creencias que han mantenido a las mujeres en una condición de subordinación e inferioridad. De ahí que avanzo en el análisis de la desmitificación de la separación de ambas esferas pública y privada, a partir de las corrientes feministas: radicales, liberales, marxistas y feministas del psicoanálisis.

1.2. LAS VISIONES FEMINISTAS CONTRASTANTES

Como sostuve previamente, hay ideas enraizadas en nuestra cultura que se pueden trazar desde los Antiguos Griegos, que explican y justifican la posición de subordinación de las mujeres. Las teorías feministas surgen a partir de los movimientos de oposición contra la situación de injusticia e inequidad (como por ej., la lucha por el voto femenino) y en contra de la cultura patriarcal. Todas las ideas y los prejuicios que previamente expliqué perpetúan la noción de que lo público y lo privado, son dos ámbitos completamente separados y esto tiene como consecuencia la exclusión de las mujeres de la toma de decisiones. Para los propósitos analíticos de esta tesis, consideramos que existen espacios físicos y subjetivos, como pueden ser la casa, el ambiente doméstico, y el plano económico laboral, donde existen actividades políticas formales. Sin embargo, lo privado y lo subjetivo está en el ámbito laboral, pero lo político también está presente en el ámbito doméstico. Las teorías de Elshtain y las feministas del psicoanálisis sostienen que pretender que lo público y lo privado son dos esferas separadas o paralelas, es una falsa dicotomía. La piedra angular para la exclusión de las mujeres en los puestos de toma de decisión en el ámbito laboral o público, tiene que ver justamente con esta falsa dicotomía.

A continuación retomaré algunas de las teorías feministas que contribuyen a la comprensión de este fenómeno de la exclusión de las mujeres. Dentro del feminismo hay visiones contrastantes. En esta tesis analizaré algunas posturas feministas identificadas como radicales, liberales, marxistas y psicoanalíticas. Estas corrientes presentan diversos enfoques sobre la situación de las mujeres y las interpretaciones sociales y políticas en ambas esferas, tanto en la pública como en la privada. Es importante aclarar que no pretendo incluir todas las teorías que existen y que han tenido importantes contribuciones para la reivindicación de las

mujeres en diversos espacios, sino simplemente haré mención de las que más abonen en el análisis del reclutamiento de las mujeres a los puestos de alta dirección de la Administración Pública.

1.2.1 FEMINISMO LIBERAL: ¿POR QUÉ NO PUEDE UNA MUJER SER COMO UN HOMBRE?

El feminismo liberal surge a partir del momento que es considerada como la primera ola del feminismo a finales del siglo XIX y principios del XX en los Estados Unidos y en la Gran Bretaña. Esta primera ola del feminismo buscaba ganar derechos políticos de equidad en el matrimonio, la crianza de los hijos, derechos de propiedad, derechos sexuales y reproductivos, económicos y el voto, a través del activismo político. Las feministas liberales se mantienen en actividades políticas a través de procesos judiciales ante las cortes, campañas, cabildeo y otras estrategias legales e incrementalistas. A mediados de la primera Guerra Mundial (1914-1918) y la Segunda (1939-1945) las mujeres empiezan a incorporarse al mercado laboral. Posteriormente en el llamado *baby boom* los movimientos feministas adquieren mucha mayor fuerza.

Betty Friedan es considerada la madre del feminismo liberal.⁴² La pregunta que es central en las preocupaciones de las feministas liberales es: “¿Por qué no puede una mujer ser como un hombre?”⁴³ El argumento principal de Friedan es que es una falacia que las mujeres se sienten realizadas como amas de casa, madres, esposas, tal como la publicidad, las revistas y las normas de la sociedad lo establecen.⁴⁴ Friedan sostiene que las mujeres quieren ser educadas,

⁴² Manon Parry, “Betty Friedan: Feminist Icon and Founder of the National Organization for Women” *American Journal of Public Health: Voices From the Past*, Washington D.C., Sept. 2010, vol. 100, No. 9, p. 1584.

⁴³ *Ibid.*, p. 228.

⁴⁴ Betty Friedan, *The Feminine Mystique*, New York, Penguin Books 1965 (antes publicado por W.W. Norton & Company, 1963), (traducción propia), p. 13.

ir a las universidades e involucrarse en actividades más allá del cuidado de sus hijos, el embellecimiento personal y el de su entorno, así como la sólo atención a sus maridos. Para Friedan resulta inconcebible que las jóvenes recién egresadas de las universidades de clase media, elijan libremente “la opción equivocada”: resguardarse en la burbuja doméstica con tal de evadir la pregunta de su propia identidad.⁴⁵

Betty Friedan representa un parteaguas en el pensamiento político feminista, puesto que identifica lo que llama “el problema que no tiene nombre”; es decir, ese sentimiento inexplicable que llena a las amas de casa americanas de un vacío, porque sólo cumplen con funciones domésticas, al desempeñarse como madres, amas de casas, esposas y mujeres que viven sólo para el otro. Friedan describe que estas mujeres han desperdiciado su potencial, son completamente vulnerables a la voluntad de su marido por el control económico que ejercen cuando ellas no perciben ingresos, lo que, a la larga, las desvaloriza. Friedan explica que en gran medida los culpables de este fenómeno son la publicidad, las revistas, las corporaciones y la cultura del consumismo que tienen sumergidas a las mujeres en los electrodomésticos y la supuesta construcción de un hogar perfecto.⁴⁶

En estricto sentido, las feministas liberales, continúan la dicotomía entre lo público y lo privado debido a que su objetivo final es que las mujeres dejen el espacio doméstico para incorporarse al trabajo. Bajo la óptica del feminismo liberal, para que más mujeres ocupen cargos de alta dirección sería deseable tener más guarderías e infraestructura que permitiera

⁴⁵ En su libro *The Feminine Mystique*, describe como hay una gran depresión colectiva que se experimenta de manera individual y privada en los miles de hogares americanos de las amas de casa que se sentían ansiosas, deprimidas, frustradas, confundidas consigo mismas por sentirse así a pesar de tenerlo “todo” viviendo el sueño americano. Esta obsesión por la femeneidad y todo lo que envuelve la *mística femenina* que hace que las jóvenes no quieran estudiar física, porque es un campo poco femenino, sino ir a las universidades únicamente a buscar marido. Dice Friedan “No podemos ya ignorar la voz entre las mujeres que dice: “Quiero algo más que mi esposo, mis hijos, mi hogar.” Betty Friedan, “The Problem That Has No Name”, extracto de *The Feminine Mystique en American Journal of Public Health: Voices from the Past*, Washington D.C., Sept. 2010, vol. 100, No. 9, p. 1584.

⁴⁶ Friedan, *The Feminine Mystique*, p. 52.

liberar a las mujeres de una mayor cantidad de horas para que pudieran trabajar. Sin embargo, no buscan propiamente cuestionar el rol de las mujeres, compartir la responsabilidad doméstica con los hombres o modificar las relaciones de género.⁴⁷ Posteriormente, la segunda ola del feminismo, surge como una crítica hacia el feminismo liberal que en muchas de sus posturas teóricas asumen que los problemas de las mujeres blancas de clase media (como los que Friedan explica) son universales para todas las mujeres, dejando de lado las condiciones socioeconómicas y de discriminación. Esta discusión avanza; de ahí que repasaré brevemente lo que el feminismo marxista contribuye al debate.

1.2.2 FEMINISMO RADICAL: LO PERSONAL ES POLÍTICO

Las feministas radicales niegan la idea de que existen dos esferas totalmente separadas, la pública y la privada. Las radicales sostienen que lo personal es político, es decir, no hay ninguna actividad de lo privado, que sea realmente privada, personal, individual o íntima debido a que, en todos los espacios, se ejercen relaciones de poder.⁴⁸ El patriarcalismo es un término clave en el discurso radical feminista.⁴⁹ La cultura patriarcal es el marco en que la teoría feminista radical subraya la erosión de la distinción entre lo personal y lo político. El feminismo radical surge en la segunda ola del feminismo a partir de los años sesenta del siglo

⁴⁷ Elshtain afirma que en la base del argumento de las feministas liberales de la época: “las mujeres usarían el voto para cambiar a la sociedad, pero el voto no cambiaría a las mujeres”. Elshtain, *ibid.*, p. 236. La autora argumenta que el lenguaje y discurso racionalizado de las sufragistas continuaban con la idealización y distorsiones del *status quo*. Una crítica al feminismo liberal es que al organizarse en acciones estratégicas de lógica incrementalista, las feministas liberales no buscan una transformación de las estructuras de poder que revolucionara la condición de las mujeres. Freeman, *Politics of Women's Liberation*, David McKay, New York, 1975.p. 9, Elshtain, *ibid.*, p. 247. Las feministas liberales llaman a acciones como tener guarderías de 24 horas para que las mujeres puedan integrarse de lleno a la vida laboral. Elshtain cuestiona que este tipo de medidas en que las mujeres adoptan roles laborales, no beneficien necesariamente a las mujeres sino a las corporaciones.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 217.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 216.

XX, como un movimiento para luchar contra la discriminación y las estructuras de poder que subordinan a las mujeres.

Las feministas radicales creen que “el problema históricamente ha sido el hombre como el ser agresivo y cruel que ha dominado y explotado a las mujeres”.⁵⁰ Estas sostienen que los hombres están sedientos de poder por lo que el estado ideal es de una vida sin hombres: el lesbianismo.⁵¹ Las feministas radicales se contraponen a la idea de “biología es destino”. Es decir, la capacidad sexual reproductiva no debe significar necesariamente el destino de las mujeres.⁵² Para las feministas radicales los hombres son opresores, explotadores y tienen una relación con las mujeres de opresor-oprimido, victimario-víctima.⁵³ El feminismo radical construye socialmente a la mujer como la “víctima universal” y como reacción a estas ideas, Elshtain formula una interpretación argumentando que esta postura no beneficia a las mujeres.⁵⁴

El feminismo radical contribuye a ser un parteaguas en el proceso de reivindicación de las mujeres para ingresar a los espacios de poder político, puesto que sus teorías apuntan hacia la desmitificación de la dicotomía entre lo público y lo privado, la que había perjudicado de manera importante a las mujeres. La aportación teórica del feminismo radical, “lo personal es político”, es fundamental como punto de partida para desterrar la idea de que existen dos

⁵⁰ *Loc. cit.*

⁵¹ Susan Brownmiller, *Against Our Will: Men, Women and Rape*, Simon and Schuster, New York, 1975, p. 131, cit. por Elshtain, *op. cit.*, p.207. Véase Betsy Warrior, “Man as an Obsolete Life Form”, *No More Fun and Games: A Journal of Female Liberation*, No. 22 (feb 1969) pp. 77-78. Véase Mary Daly, *Gyn/Ecology: The Metaethics of Radical Feminism*, Beacon Press, Boston, 1979, p.376.

⁵² Véase Shulamith Firestone sobre “la tiranía biológica: desigualdad fundamental” en *The Dialectic of Sex*, Bantam Books, New York, 1972.

⁵³ En la visión de Susan Brownmiller el hombre “tiene una capacidad biológica para violar” y esta capacidad es “un proceso consciente de intimidación por el cual todos los hombres mantienen a todas las mujeres en un estado de miedo”. Brownmiller, *op. cit.*, pp.14-15, cit. por Elshtain, *Ibid.* p. 208.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 228.

esferas separadas y que, por lo tanto, no es justificable que los espacios de toma de decisión pública estén sólo ocupados por hombres.

1.2.3 FEMINISMO MARXISTA

El marxismo influyó en el pensamiento feminista, desarrollándose en diversas corrientes teniendo todas como eje la visión del sexo y la clase como conceptos críticos que determinan la condición de las mujeres.⁵⁵ El feminismo marxista se inserta dentro de la segunda ola del feminismo; sin embargo, a diferencia de las radicales que estaban más concentradas en construir al hombre como el enemigo, las marxistas, veían la diferencia entre hombres y mujeres como un problema de explotación económica. Una de las aportaciones del feminismo marxista es la discusión en los años noventa sobre cómo la transformación de las condiciones materiales llevaría a las mujeres a ejercer sus derechos de ciudadanía y otros relacionados con la justicia social.⁵⁶ En la literatura marxista feminista las nociones básicas de lo público y privado no son relevantes porque su discusión está enfocada a la lucha de clases.⁵⁷

Simone de Beauvoir refiriéndose a Engels, en su recuento del materialismo histórico, argumenta que con la aparición de la propiedad privada, los hombres se vuelven propietarios de las mujeres y “esa es la gran derrota histórica del sexo femenino”. Ya que con la división

⁵⁵ Elsthain, *op. cit.*, p. 256. La autora hace la crítica a que feministas marxistas creen incluso que con la pura inclusión de las mujeres en las fuerzas de trabajo, obtendrán su completa emancipación.

⁵⁶ Adriana Ortiz-Ortega, *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*, Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, Monterrey, 2009, p.47. Véase también Gita Sen, Sonia Correa y Rosalind Petchesky.

⁵⁷ Engels desarrolla una teoría de las relaciones entre lo público y privado que en términos marxistas son las esferas de la producción y la reproducción. *The Origin of the Family, Private Property and the State*, cit. por Elsthain, *ibid.*, p. 257. Engels explica que “Famulus” quiere decir esclavo doméstico y la “familia es el conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre”. F. Engels, *El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado*, Progreso, Moscú, 1981, p.55.

del trabajo anterior al capitalismo, la mujer tenía un lugar privilegiado de autoridad en el espacio doméstico; a partir del sistema capitalista, en cambio, “el trabajo productivo del hombre era todo y aquel otro trabajo [doméstico, privado] representaba anexo insignificante”.⁵⁸ Dice De Beauvoir retomando a Engels, que el dominio y opresión social que sufren las mujeres es una consecuencia de su opresión económica.⁵⁹

Para las feministas marxistas, las mujeres deben luchar para ser conscientes de su condición de objetos de las sociedades capitalistas y de que en realidad ninguna de sus experiencias de explotación es individual, sino estructural y sistémica.⁶⁰ Las marxistas hacen reflexiones importantes en torno a que mientras que las mujeres sigan siendo objetos del capitalismo, no podrán constituirse como sujetos. Juliet Mitchell sostiene que la condición de la mujer está sujeta a una serie de condiciones estructurales y explica que las mujeres desempeñan papeles en cada estructura y esto define su condición.⁶¹ En este sentido, Mitchell explica que el rol que juegan las mujeres no sólo las ocupa en actividades que se esperan de su condición, sino que también las construye socialmente: “La familia hace más que tener ocupada a la mujer: la produce.”⁶² Las feministas marxistas, al igual que las radicales, reconocen el

⁵⁸ Simone de Beauvoir, *El Segundo sexo: 1, Los hechos y los mitos*, Siglo Veinte Alianza Editorial Mexicana, trad. por Pablo Palant, México D.F., 1989 pp. 78-79.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 79. Una crítica importante al feminismo marxista es la pérdida de identidad como ciudadano, para convertirse en lo que Elshtain llama un “bien (*commodity*) de la fuerza laboral”.

⁶⁰ Véase Sheila Rowbotham, *Woman's Consciousness, Man's World*, Penguin Books, Baltimore, 1973; Monique Wittig, “One is not Born a Woman” en *The Second Sex-Thirty Years Later: A commemorative Conference on Feminist Theory*, Mimeographed, Institute For Humanities, New York, 1979; Juliet Mitchell, *Woman's Estate*, Vintage Books, New York, 1973.

⁶¹ Juliet Mitchell, *Woman's Estate*, p. 101, cit por Elshtain, *ibid.*, p.277. Para Mitchell la condición de subordinación estructural de la mujer, se da a través de un proceso de “producción, reproducción y socialización”. Mitchell, *La condición de la mujer*, Editorial Extemporaneos, México, D.F., 1985 2a ed., pp.181-184.

⁶² Mitchell, *ibid.*, p.151, cit. por Elshtain, *ibid.*, p. 279. Mitchell retoma a Engels en su teoría respecto de que la mujer en la “familia communal” es la sirvienta pública y con la monogamia, se vuelve “la sirvienta privada”. Federico Engels, *El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado*, cit. por Mitchell, *La condición de la mujer*, Editorial Extemporaneos, México, D.F., 1985 2a ed., pp.96-97. Es importante agregar que para Engels, la monogamia surge para proteger la propiedad privada, de ahí que tenga una lógica capitalista. Asimismo la monogamia sólo es para la mujer, no así, para el hombre. Federico Engels, *El Origen de la Familia, la propiedad privada y el Estado*, Progreso, Moscú, 1981 (4a ed.), p. 60. La primera opresión de clases surge de la monogamia, del hombre sobre la mujer. *Ibid.*, p.63.

patriarcado; las primeras se refieren al hecho de que el andamiaje social, económico y político está inmerso en la cultura patriarcal: “Patriarcado es *cultura* en sí”.⁶³

Las feministas marxistas avanzaron de forma importante a visibilizar que las principales barreras para la igualdad, no son una consecución de derechos, cómo habían supuesto las liberales, sino se debían generar mecanismos para tener acceso a condiciones materiales y, con esto, poder tener autonomía. Es decir, un derecho no es de hecho un derecho, si no existen las condiciones estructurales para que se pueda ejercer. La subordinación económica en la que viven las mujeres, especialmente las de grupos vulnerables y minoritarios, es el principal obstáculo para su liberación. Sin embargo, las marxistas alzan la voz para no caer en el juego capitalista, sino para despertar las conciencias, para dejar de ser objetos del capitalismo y convertirse en sujetos de su propia historia.⁶⁴ Aunque la aportación marxista es importante porque fortalece los argumentos del empoderamiento femenino a través de la independencia económica, no necesariamente abona al argumento de que las mujeres busquen las posiciones de poder, puesto que bajo su óptica, esto significaría que las mujeres continuarán siendo objeto del capitalismo. El debate avanza con las interpretaciones psicoanalíticas y subjetivas respecto de las relaciones de género y la falsa dicotomía entre la esfera pública y privada.

1.2.4 FEMINISMO DEL PSICOANÁLISIS: ¿QUÉ ES UNA MUJER?

El feminismo en las corrientes psicoanalíticas surge como parte de la tercera ola del feminismo a finales de los años ochenta y principios de los noventa, con las interpretaciones

⁶³Michell arguye que “esta regla simbólica de la ley del orden define a la sociedad y determina el destino de todos los seres humanos nacidos en ésta”.⁶³ En todos las sociedades del “orden patriarcal”, las mujeres han sido objetos intercambiables y el patriarcado es “la cultura universal”. *Ibid.*, p. 409, cit. por Elshtain, *ibid.*, p. 282.

⁶⁴ Catharine A. MacKinnon, *Toward a Feminist Theory of the State*, Harvard, Cambridge, Mass. 1989. pp.84-85.

teóricas de Sigmund Freud, Jacques Lacan (1901-1981) y Simone de Beauvoir. A pesar de que Freud qué criticado y descalificado por las feministas, aquellas que pertenecieron y pertenecen a la corriente psicoanalítica, retoman su valor explicativo porque Freud introduce el campo de lo subjetivo como algo fundamental para entender las relaciones de poder y de dominación. Lo subjetivo es el terreno de los sueños, deseos, miedos, complejos y la interpretación de la construcción social.

Entre las feministas de la corriente psicoanalítica existe un debate sobre las ambivalencias de lo que las mujeres deben sacrificar para lograr lo que los hombres tienen debido a la imposibilidad material de “tenerlo todo”.⁶⁵ Elshtain es una feminista de esta corriente y sostiene que es importante reconocer y rechazar el proceso de silenciar políticamente a las mujeres bajo los supuestos que de su posición social, tradicional, o particular, sucede como algo establecido para poderse concentrar en “asuntos más importantes”.⁶⁶ Este proceso de ejercer el poder de la voz y de la expresión, es fundamental y parte viene de la toma de consciencia sobre estas posibilidades.

Una importante parte de la contribución de la obra de Simone de Beauvoir es justamente esta búsqueda de la autoconciencia en donde la mujer debe darse cuenta que es libre *a priori*. Para este llamado a la autoconsciencia que hace De Beauvoir, pide a las mujeres que “sean conscientes de la pequeñez de su existencia” que salgan al mundo público y lo conquisten, que sólo así su existencia logrará trascender.⁶⁷ La mujer se muestra como la “víctima de las especies”. El hombre como el ser de dominación viril que continúa la vida

⁶⁵ Elshtain, *ibid.*, p. 288.

⁶⁶ Elshtain, *ibid.*, pp. 303-304.

⁶⁷ Elshtain, *ibid.*, p. 308. De Beauvoir alienta a las mujeres a usar el sexo de manera instrumental, para obtener placer y satisfacer los deseos físicos, como lo hacen los “hombres ocupados”. *The Second Sex*, p. 646.

reproductiva. Las mujeres al nacer como sexo femenino sufren una alienación biológica. En esta visión la situación de su cuerpo, de su biología es determinante en su construcción social.⁶⁸

Las feministas de la corriente psicoanalítica rechazan el determinismo biológico de la dominación de la mujer en el proceso de la crianza de los hijos. Las feministas cuestionan los roles de género y las funciones que se les atribuyen; asimismo sus propuestas van hacia una liberación sexual, no sólo económica o política en términos de adquisición de derechos, como sucedía en el caso de predecesoras de la primera y segunda ola del feminismo. Las feministas de la corriente psicoanalítica buscan “romper el monopolio femenino sobre la crianza de los hijos”, puesto que si las mujeres y los hombres participaran por igual en la crianza de los hijos, lo público y lo privado se transformarían.⁶⁹

Las feministas de la corriente psicoanalítica, al hacerse la pregunta de ¿qué es una mujer?, De Beauvoir argumenta que las mujeres se determinan y diferencian respecto del hombre en su relación con este. “El hombre es el Sujeto, él es lo Absoluto: ella es lo Otro”.⁷⁰ La relación que une a las mujeres con los hombres (“sus opresores”), es compleja ya que es un vínculo que no se puede comparar con ninguno otro.⁷¹ Externa sus preocupaciones al señalar que las mujeres están fuera de la historia, que el poder político está sólo en manos de los hombres y se pregunta “¿Quién ha decidido que el mundo haya pertenecido siempre a los hombres y que sólo en la actualidad las cosas empiecen a cambiar?”.⁷² En la visión De Beauvoir, la biología por más determinante que parezca, no es lo que define a la mujer. La mujer se construye socialmente, al asumirse como tal, con todo lo que ello implica. Marta

⁶⁸ *Ibid.*, p. 309.

⁶⁹ Dorothy Dinnerstein, *The Mermaid and the Minotaur*, Harper Colophon, New York, 1976, p.33 cit. por Elshtain, *ibid.*, p. 286. Véase también Nancy Chodorow, *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkeley, 1978.

⁷⁰ E. Levinas, “El Tiempo y lo Otro”, cit. por De Beauvoir, *Ibid.*, p.14.

⁷¹ De Beauvoir, *Ibid.*, p. 17.

⁷² De Beauvoir, *Ibid.*, p. 19.

Lamas (n. 1947) sostiene que el concepto de *género* aparece como explicación por primera vez en 1949 con *El Segundo Sexo* de Simone De Beauvoir, a partir de la famosa declaración “Una nace, sino que se convierte en mujer”.⁷³

Las feministas de la corriente psicoanalítica están en contra de la dicotomía de lo público y lo privado, puesto que esta llamada “falsa dicotomía” promueve que a las mujeres se les siga concibiendo como un grupo cuyo lugar es el espacio doméstico.⁷⁴ Asimismo, una de las más importantes contribuciones de Elshtain y otras feministas fue pensar en el feminismo de la diferencia. Es decir que es falsa la idea que los individuos toman decisiones racionales en busca de sus intereses, ya que esto obvia que no todos estén en igualdad de condiciones para poder tomar dichas decisiones. De ahí que sea importante que haya mecanismos institucionales que reconozcan y faciliten las posibilidades que las mujeres tengan para acceder al espacio público de la toma de decisiones.⁷⁵

Las feministas toman el concepto de la cultura patriarcal para desarrollar sus diversas teorías con respecto a las diferencias de género. De acuerdo con Carol Pateman (n.1940) “el Patriarcalismo descansa en la naturaleza y la idea de que la función natural de la mujer es procrear y prescribe que su lugar en el orden de las cosas es vivir subordinada en el espacio doméstico”.⁷⁶ Las feministas han enfatizado cómo las circunstancias personales están circunscritas a los factores estructurales, como por ejemplo las leyes sobre la violación y aborto,

⁷³ Marta Lamas, “Género, diferencias de sexo y diferencia sexual”, *Debate Feminista, Año 10, Vol. 20 octubre*, p. 84.

⁷⁴ En el caso de México y otros países de América Latina, la Iglesia Católica ha desempeñado un papel importante en separar las esferas públicas y privadas. La “falsa dicotomía” como lo llama Adriana Ortiz Ortega ha propiciado la persistencia de estas limitaciones y ha dificultado que los mecanismos para facilitar el acceso de las mujeres al poder, por su énfasis en valores femeninos que se considera deben sostener la vida familiar. Ortiz-Ortega, *Poder, mujeres y liderazgo: Guía incluyente en un contexto global*, p. 286.

⁷⁵ Por ejemplo las cuotas de mujeres en puestos públicos de elección popular. Ortiz-Ortega, *op. cit.*, p. 286.

⁷⁶ Carol Pateman, *The Disorder of Women: Democracy, Feminism and Political Theory*, Stanford University, Stanford, 1989, p. 124.

el *status* de la esposa, las políticas de cuidado de los hijos y la distribución de los beneficios sociales, así como la división sexual del trabajo en la casa y el espacio laboral. Por lo tanto, Pateman sostiene que los problemas personales pueden ser resueltos por medios políticos y de acción política.⁷⁷ Mientras sigamos en la lógica de la separación de lo público y privado, continuará la preservación de la cultura patriarcal. Marcela Lagarde (n. 1948) afirma que

Las creencias patriarcales muestran su eficacia: las personas suponen que ser mujer o ser hombre, los derechos y los deberes de hombres y mujeres, y lo que ocurre entre ambos, sobre todo en la vida privada e individual, son espontáneos, naturales, o que están regidos por el destino, los astros o la suerte. Creen que nada de esto tiene relación con la economía, el orden social, ni con el orden político.⁷⁸

Lagarde afirma que es muy importante que las mujeres tengan participación pública para que así puedan acceder al poder político y combatir, la opresión para generar igualdad.⁷⁹

A manera de cierre de estas reflexiones sobre las teorías feministas, podemos afirmar que el propósito de esta tesis no es hacer una revisión exhaustiva de toda la literatura feminista, sino simplemente retomar algunas teorías feministas respecto de lo público y lo privado. Analizando las posturas contrastantes podemos afirmar que, en efecto existen espacios físicos que son la casa, lo doméstico o que se suele llamar esfera privada y espacios laborales, político partidistas, legislativos, burocráticos donde se toma decisiones que afectan a la colectividad y que por lo tanto se le llama el espacio público. Sin embargo, aunque hay espacios físicos distintos, estos no están separados, por el contrario están interrelacionados, se afectan mutuamente en diversos planos políticos, económicos, sociales y subjetivos. Pretender y perpetuar esta falsa dicotomía público privada solamente obstaculiza el empoderamiento de

⁷⁷ Pateman, *op. cit.*, p. 131.

⁷⁸ Marcela Lagarde, "La regulación social del género: el género como filtro de poder", (pp. 389-425) en *Antología de la sexualidad humana*, Tomo I, México DF, Miguel Ángel Porrúa/ CONAPO, 1994, p.394.

⁷⁹ Marcela Lagarde, *op. cit.*, p. 395.

las mujeres para acceder a lo público y constriñe a los hombres de su plena participación en lo privado.

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RECLUTAMIENTO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE DIRECCIÓN: ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL

Desarrollé previamente los prejuicios enraizados en la cultura patriarcal que naturalizan la condición de inferioridad de las mujeres y perpetúa la dicotomía entre lo público y privado, excluyéndolas así de la participación pública en los puestos de liderazgo. Asimismo, expuse algunas de las teorías feministas que rechazan la falsa dicotomía y describen cómo la mujer, no nace siendo mujer, sino que se construye socialmente a partir de las relaciones de género. Tomando en cuenta, los obstáculos políticos, económicos y sociales que las teorías feministas señalan, a continuación propongo analizar tres variables que pueden contribuir a explicar cuáles son los factores que influyen en el reclutamiento de mujeres a los puestos de alta dirección de la Administración Pública Federal en México. Las tres variables que me propongo analizar como factores que influyen en el reclutamiento de mujeres en puestos de alta dirección en la Administración Pública en México son: Las redes de contactos, la profesionalización y los mecanismos institucionales.

Los motivos por los que se decide contratar a una persona son diversos, en ocasiones, responden a aptitudes, capacidades y experiencia. Sin embargo, hay otros factores que influyen, como puede ser la persona que recomienda a la persona contratada, o incluso que la persona que contrata conozca previamente a las personas contratadas por experiencias laborales anteriores o por que comparten alguna etapa de desarrollo profesional. Conforme es más alto el puesto al que se aspira, es posible pensar que las capacidades no son el único factor en juego,

sino que las redes de contactos se vuelven más importantes en la decisión del reclutamiento. ¿Entonces por qué hay tan pocas mujeres en estos puestos? ¿Están menos calificadas que sus colegas hombres? ¿Las mujeres conocen a menos personas o su red de contactos es más limitada? ¿La oferta de mujeres dispuestas a competir por dichos puestos de alta dirección es menor? La teoría feminista del “techo de cristal” utiliza la metáfora de que las mujeres en puestos de subdirección, por ejemplo, pueden ver en su carrera profesional “el cielo” y dado el esfuerzo que ponen y sus capacidades, eventualmente alcanzarán dichos puestos, sin embargo, hay una barrera invisible que les impide llegar a éstos.

Se ha dicho que actualmente ya no hay tal cosa como un “techo de cristal” y que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades. Los números, sin embargo, muestran lo contrario. En el segundo capítulo analizaremos más sobre datos y la situación a nivel internacional y nacional; sin embargo, para propósitos de este capítulo desarrollaré algunas de las teorías que explican en qué medida influyen las tres variables de contactos, profesionalización y mecanismos institucionales para el reclutamiento. Aunque las tres variables se basan en explicaciones distintas de por qué hay menos mujeres en los puestos directivos, o qué aspectos podrían contribuir a facilitar el reclutamiento, servirán para contrastar la literatura con los testimonios de las funcionarias entrevistadas.

Para analizar las variables de los contactos, utilizaré las aportaciones teóricas de Mark Granovetter sobre las redes de contactos como principal mecanismo para ser reclutado a los puestos directivos y cómo las mujeres al no tener la diversificación de redes de contactos lejanos que tienen los hombres, se ven limitadas en sus posibilidades reales de reclutamiento.⁸⁰ Asimismo, para el tema de las redes de contactos, retomaré a Roderic Camp respecto de su

⁸⁰ *Getting a Job: Study of Contacts and Social Networks*, 2a edición, The University of Chicago, London y Chicago, 1974.

análisis de la formación de *camarillas* o equipos como mecanismo de reclutamiento y movilidad social en la Administración Pública Mexicana.⁸¹

Para analizar la variable de la profesionalización como mecanismo de reclutamiento a los puestos de alta dirección me baso en el análisis de Rogelio Hernández respecto de cómo las decisiones de reclutamiento para Direcciones Generales y Subsecretarías de la Administración Pública Federal (APF), responden a criterios de experiencia laboral y técnica, no sólo a criterios políticos o arbitrarios, como tiende a creerse.⁸² Asimismo, Peter Smith, agrupa tipos ideales de perfiles que tienden a ser favorecidos para el reclutamiento en la APF, considerando algunas características tanto de carreras académicas como profesionales.⁸³

Finalmente, para analizar los mecanismos institucionales como variable explicativa para el reclutamiento en los puestos directivos de la APF, utilizo las contribuciones Joyce Gelb y Marian Lief Palley quienes argumentan que las posibilidades de empoderamiento y capacidad de negociación de las mujeres para su reclutamiento están limitadas por el andamiaje legal e institucional en cada país.⁸⁴ Aunado a esto, Irma Arriagada, hilvana su explicación institucional, respecto de que es sólo mediante las políticas públicas que, armonicen las esferas pública y privada, que se podrá aumentar la participación de las mujeres en los puestos de toma de decisión.⁸⁵

⁸¹ Roderic Camp, "Camarillas in Mexican Politics: The Case of the Salinas Cabinet", *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, Vol. 6, No. 1 (1990), pp.85-107.

⁸² Rogelio Hernández Rodríguez, "Preparación y movilidad de los funcionarios de la administración pública mexicana", *Estudios Sociológicos*, Vol. 11, No. 32, Segundo Número Conmemorativo Del Vigésimo Aniversario Del Centro de Estudios Sociológicos 1973-1993, El Colegio de México. (1993) pp. 445-473.

⁸³ Peter H Smith, *Labyrinths of Power: Political Recruitment in Twentieth-Century Mexico*, Princeton New Jersey, Princeton University Press, 1979.

⁸⁴ Joyce Gelb, *Feminism and Politics: A Comparative Perspective*, Berkeley, University of California Press, 1989. Joyce Gelb y Marian Lief Palley, "Women and Interest Group Politics: A Comparative Analysis of Federal Decision-Making", *The Journal of Politics*, Vol. 41, No. 2 (1979), pp. 362-392. Joyce Gelb, "Equal Employment Policy in the United States", *Political Science and Politics*, Vol. 37, No. 1 (Jan, 2004), p.67.

⁸⁵ Irma Arriagada y Verónica Aranda (comps.), "Estructuras familiares, trabajo y bienestar en América Latina" en CEPAL, *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*, SERIE Seminarios y Conferencias, Santiago de Chile, Diciembre 2004, No. 42.

1.3.1 LAS REDES DE CONTACTOS COMO MECANISMO CLAVE PARA EL RECLUTAMIENTO

Mark Granovetter desarrolló una teoría sobre el poder de las relaciones y las redes de contactos como mecanismo decisivo para el reclutamiento. Granovetter sostiene que la estructura social, especialmente en la forma de las redes sociales, afecta los resultados económicos por tres principales razones que a continuación resumiré.⁸⁶ En primer lugar, las redes sociales o personales afectan el flujo y la calidad de la información; en segundo lugar, las redes sociales son una importante fuente de “recompensa y castigo”; en tercer lugar, la confianza, emerge del contexto de las redes sociales.⁸⁷ Es decir, la estructura de las redes de contactos, limita o potencia la probabilidad de reclutamiento de las personas. En la medida en que nuestra red es más amplia, aumenta el flujo de información sobre vacantes y las posibilidades de obtener cargos directos por lo que a continuación explicaré.

Granovetter sostiene que los factores sociales, influyen en los resultados económicos del reclutamiento para puestos de trabajo, especialmente puestos gerenciales de confianza. En primer lugar, las normas y la densidad de la red social (*network density*) son las ideas compartidas sobre las maneras “apropiadas” de comportamiento que son como “el pegamento de la cohesión social”.⁸⁸ En segundo lugar, Granovetter argumenta sobre “la fortaleza de los vínculos sociales débiles”. Es decir, más información fluye a través de los vínculos sociales débiles o lejanos que, de los mejores amigos o conocidos más cercanos. Esto debido a que, por lo general, en la red social de amigos cercanos, normalmente fluye información duplicada,

⁸⁶ Mark Granovetter, “The Impact of Social Structure on Economic Outcomes”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, Num 1- 2005, p. 33. Redes sociales entendidas no como digitales, sino como el conjunto de interacciones interpersonales a través de diferentes medios en como las personas se relacionan.

⁸⁷ Dice Granovetter que la confianza entendida como esa confianza en que los otros harán “lo correcto”, a pesar de la clara balanza de incentivos en contra. *op. cit.* p.34.

⁸⁸ El “network density” o la densidad de la red social se define como el cociente del número de relaciones de hecho observadas y el número teóricamente posible. Mark Granovetter, “Network Sampling: Some first Steps”, *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 6 (1976), p. 1288.

mientras que, es a través de relaciones interpersonales lejanas, que es más probable enterarse de información relevante de empleo. Granovetter afirma que relacionarse en distintos círculos sociales, conecta a las personas con un mundo más amplio.⁸⁹

El autor desmitifica que la contratación laboral sea una cuestión de “suerte”; muestra mediante evidencia empírica que, la contratación muchas veces depende de “conocer a los contactos indicados en el momento indicado”. Granovetter enfatiza la importancia de los contactos laborales de trabajos, como claves para futuras contrataciones.⁹⁰ Muchas veces los contactos formados en entornos universitarios o incluso desde la preparatoria, posteriormente, son clave para la transmisión de información y la obtención de empleos.⁹¹ El autor desmitifica que la movilidad laboral sea una cuestión auto-generada sino que está relacionada con los entornos sociales y las redes de contactos generadas en el entorno.⁹²

Granovetter argumenta que la falta de contactos afecta el reclutamiento de mujeres (o cualquier otro grupo minoritario) a los puestos directivos. Éstas tienen una desventaja de facto en el reclutamiento por una cuestión de “aritmética básica”, debido a su escasez en los puestos

⁸⁹ Esto aplica incluso a pesar de que los más cercanos conocidos sea más probable que quieran ayudar a la persona que busca empleo porque la estructura social domina la motivación. Granovetter 1973, 1983 cit. por Granovetter, “The Impact of Social Structure on Economic Outcomes”.

⁹⁰ *Getting a Job: Study of Contacts and Social Networks, 2a edición, The University of Chicago, London y Chicago, 1974*, p. 29. Otros factores que Granovetter observó en su estudio es que buena parte de los entrevistados (personas trabajando) no pasaron un periodo de tiempo buscando activamente un trabajo entre el anterior y el actual. Asimismo la calidad de los trabajos y el campo tienen relación con la forma de búsqueda del trabajo. 75.7% de las personas que ganan menos de 10,000 dólares al año, buscó activamente el trabajo contra el 24.3% que no lo buscó. Para los siguientes estratos salariales, entre mayor sea el rango salarial, aumenta el porcentaje de personas que no buscaron activamente ese trabajo. *Ibid.*, p. 32.

⁹¹ Los contactos también son un factor importante para entender la construcción de las carreras profesionales de las personas. Granovetter enfatiza que no es casual ni aleatorio como las personas van de un trabajo a otro, sino que en cada experiencia laboral se van formando contactos y estos influyen en los siguientes empleos. *Ibid.*, pp. 73-75.

⁹² *Ibid.*, p. 85. A mayor número de contactos de aumenta exponencialmente la probabilidad de conseguir empleo a través de estos, ya que cada nuevo contacto adquirido, a su vez, aporta a su propia red de contactos. Granovetter explica que los sistemas de contratación mediante redes de contactos, se contraponen a sistemas de acción afirmativa que buscan “universalizar” el acceso a la contratación en base a criterios distintos a los contactos conocidos o recomendados por otros mediante las redes políticas de confianza. Aunque estos resultan útiles, no logran jamás sustituir la influencia de una recomendación personal “de boca en boca” ya que en esta se hayan más detalles sobre las cualidades del trabajo y aspirante. *Op. cit.*, p. 132. Véase también Ullman, “Man Power Policies and Job Market Information” en *Public-Private Man Power Policies*, 1969.

gerenciales; de ahí que la posibilidad de que sean reclutadas, es muy baja. Se ha visto que una vez que hay presencia de por lo menos una persona de un grupo minoritario en estos puestos, estos tienden a contratar a personas de su mismo grupo o con características similares a su perfil.⁹³ Las mujeres están en desventaja para la formación de redes de contactos personales efectivas debido a que dado que son minoría en estos puestos, su probabilidad de ser contratadas es mucho menor y a la vez esto alimenta un círculo vicioso de falta de formación de redes (como no obtienen los altos puestos, no forman redes amplias y así, sucesivamente). Considero que las teorías de Granovetter fortalecen el argumento de la necesidad de implementar mecanismos de acción afirmativa como las cuotas para los puestos altos, al menos como un mecanismo de inicio, para que empezara a haber más mujeres en los puestos de alta dirección y que las mujeres reclutadas generaran un efecto multiplicador.⁹⁴

Las desigualdades económicas persisten y se acentúan especialmente por cuestiones étnicas de raza y género. Granovetter apuesta por la explicación de que dicha desigualdad está relacionada con la estructura social de la colocación.⁹⁵ Las mujeres y hombres, por ejemplo, suelen trabajar en organizaciones voluntarias de distintos tamaños, en las cuales las mujeres en promedio suelen trabajar en organizaciones más pequeñas que los hombres, y en organizaciones menos orientadas hacia la actividad económica, y en asuntos más relacionados con lo doméstico.⁹⁶ Debido a esto las mujeres forman vínculos débiles o lejanos que no les permite conocer oportunidades laborales en un ámbito distinto al de organizaciones pequeñas

⁹³ *Ibid.*, p. 133.

⁹⁴ Granovetter realiza reflexiones posteriores al tema de género y el reclutamiento en las que retoma estudios que reflejan las desventajas que enfrentan las mujeres debido a las redes de contactos y los espacios de socialización informal.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 169.

⁹⁶ McPherson, J.M., y Lynn Smith Lovin, "Women and Weak Ties: Differences by Sex in the Size of Voluntary Organizations", *American Journal of Sociology*, 87 no. 4 (1982), pp.883-904.

en el plano doméstico.⁹⁷ Es por ello que “la mayor desventaja de las mujeres en el mercado laboral, es que está compuesto por trabajos que se encuentran a través de redes sociales informales”.⁹⁸ Hanson y Pratt en su estudio, concluyen que las mujeres en ocupaciones tradicionalmente de hombres, llegaron ahí por contextos personales, muchas veces a través de contactos de hombres familiares con la autoridad para contratar. Por lo que concluyen que el *networking* o formación de redes, es crucial para “expandir las oportunidades de mujeres en las ocupaciones dominadas principalmente por hombres”.⁹⁹

Otro autor que contribuye a explicar el reclutamiento por medio de contactos es Roderic Camp. Sin embargo, Camp en lugar de hablar de contactos lejanos, se refiere a los contactos que se hacen en los equipos de trabajo o *camarillas* que se forman en la Administración Pública de México. Roderic Camp sostiene que las “camarillas” son esenciales para entender el sistema político mexicano y revelan el funcionamiento del reclutamiento y movilidad de los altos mandos.¹⁰⁰ Camp argumenta que “la capacidad de un individuo para ascender escaños de puestos en su trayectoria política está directamente relacionada con su habilidad para hacer contactos, especialmente escoger a aquellos que probablemente subirán a

⁹⁷ Otro estudio realizado en Gales por Callender, compara la situación de mujeres que son despedidas de un fábrica textil y, cómo los contactos que utilizan para encontrar trabajo son cercanos de vínculos fuertes, con lo cual, continúan segregando sus oportunidades de trabajo por género a “trabajo de mujeres”. Callender, Claire, “Women Seeking Work”, en Stephen Fineman (ed.), *Unemployment: Personal and Social Consequences*, Tavistock, Londres, 1987, pp.22-45, cit. por Granovetter, *Loc. cit.* La autora observa cómo dadas las responsabilidades domésticas que tienen estas mujeres, es mucho menos probable que desarrollen vínculos sociales con otros trabajadores, a diferencia de los hombres que tienen todo el acceso y mayor tiempo para actividades de convivencia y recreación en bares y clubes. En el caso de las mujeres, encontraron trabajo a través de contactos personales, y Callender señala que esto claramente disminuye las oportunidades de las mujeres para tener acceso a un trabajo similar.

⁹⁸ Callender, *op. cit.*, p. 42, cit. por Granovetter, *Ibid.*, p. 169. Hanson y Pratt en su estudio realizado en Massachusetts encontraron que las oportunidades laborales a través de contactos para las mujeres están ubicados de forma más local, contactos vecinales, de barrio, familiares y geográficamente cercanos lo que ha producido un patrón de trabajo más local y contactos femeninos. Concluyeron que típicamente las mujeres que trabajan tienden más a haber encontrado su trabajo a través de mujeres en su vecindario y el 60% a través de contactos mujeres. Hanson, Susan y Geraldine Pratt, “Job Search and the Occupations Segregation of Women”, *Annals of the Association of American Geographers*, 81 No. 22 (1991), pp.9-25, cit. por Granovetter, *Loc. cit.*

⁹⁹ Hanson y Pratt, *op. cit.*, p. 240, cit. por Granovetter, *Ibid.*, p. 170.

¹⁰⁰ Roderic Camp, “Camarillas in Mexican Politics: The Case of the Salinas Cabinet”, *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, Vol. 6, No. 1 (1990), p. 85.

lo más alto del sistema político mexicano”.¹⁰¹ Sin embargo, un elemento de Camp toca de manera tangencial, a diferencia de Granovetter, es que el nivel de profesionalización entre contactos suele ser similar o hay una tendencia a serlo. Cada vez es más común que miembros de las *camarillas* de alto nivel educativo, influyan en que otros funcionarios jóvenes obtengan un posgrado en el extranjero o sigan un patrón profesional similar. En este sentido podríamos decir que hay un proceso de “mentoraje” para las trayectorias profesionales entre contactos por *camarillas*. Respecto de esto, es importante reflexionar sobre este tipo de prácticas, que de grupos de mujeres que actúen como mentoras, podrían ser benéficas para la formación de redes para el reclutamiento. A continuación desarrollaré las explicaciones de Rogelio Hernández sobre la importancia del factor de profesionalización como variable explicativa para el reclutamiento de los puestos directivos en la APF.

1.3.2 LA PROFESIONALIZACIÓN COMO FACTOR QUE INFLUYE EN EL RECLUTAMIENTO PARA PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

En el párrafo anterior expliqué algunas de las teorías que desarrolla Mark Granovetter respecto de cómo la variable decisiva para el reclutamiento son los contactos y que precisamente en esto recaen las principales desventajas de las mujeres. Sin embargo, no podemos obviar el hecho de que cada vez más las mujeres tienen mayores niveles educativos, están más capacitadas y se integran al mercado laboral¹⁰², por lo que, su profesionalización ha aumentado drásticamente y gradualmente han ganado espacios en los cargos directivos. En la

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 86.

¹⁰² INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo <http://www3.inegi.org.mx/Sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1> Actualizado el miércoles 13 de agosto de 2014, consultado el 18 de agosto de 2014.

APF, es común, que los cargos directivos, se consideren políticos en el sentido de que la variable explicativa del reclutamiento serían los contactos o compromiso políticos. Sin embargo, Rogelio Hernández desarrolla algunas teorías que apuntan a que a pesar de ser contra intuitivo, la profesionalización es un factor fundamental en la mayoría de las contrataciones de puestos directivos de la APF en México.

Hernández sostiene que: “La estrecha relación entre política y actividades administrativas ha propiciado que se acepte como verdad indiscutible que el ingreso y los ascensos del funcionario no se deben a sus conocimientos o capacidad, sino a su amistad o compromiso político con el equipo gobernante.”¹⁰³ Hernández realiza un estudio empírico para cuantificar el número de funcionarios que llegan a los más altos puestos de la APF y las trayectorias profesionales de éstos, para verificar la movilidad en los Directores Generales y Subsecretarios de las administraciones de Miguel de la Madrid Hurtado (MMH) y Carlos Salinas de Gortari (CSG). Hernández se centra en estos puestos ya que al ser los más altos podría creerse que son los puestos cuyos criterios de reclutamiento son en base a las amistades, relaciones o compromisos y, no así a su preparación profesional. Hernández desmitifica algunos supuestos sobre la burocracia mexicana en cuanto a su supuesta ineficiencia debido a la alta rotación, a que no hay realmente un sistema de reclutamiento meritocrático, sino que los nombramientos a puestos de confianza, son decisiones políticas.

Hernández reconoce que existe un entrelazamiento en México de la política con la Administración Pública y la alta movilidad que muestran las trayectorias de los funcionarios; sin embargo, demuestra que en la mayor parte de los casos, es falso que los altos funcionarios que lleguen a dichos cargos de la APF no tengan una trayectoria reconocida y desarrollada

¹⁰³ Rogelio Hernández retoma a Tuohy (1975), Greenberg (1970), Camp (1984), Kelly (1981) y Smith (1981) para esta afirmación en Rogelio Hernández, “Preparación y movilidad de los funcionarios de la administración pública mexicana”, *Estudios Sociológicos*, Vol. 11, No. 32, 1973-1993 (May-Aug), 1993, pp. 445-473.

durante algunos años.¹⁰⁴ Hernández define la profesionalización como “los conocimientos y experiencias que el funcionario adquiere en toda su carrera y que lo habilitan para desempeñar una actividad determinada”.¹⁰⁵

Esta percepción de que el reclutamiento y los ascensos de funcionarios no se vinculan a sus conocimientos o capacidad, sino a su amistad o compromiso político con el equipo gobernante se debe en parte a la forma en que el Presidente designa a su gabinete en México con absoluta discrecionalidad y autonomía. A su vez estos funcionarios nombran y forman sus equipos de altos funcionarios en una lógica muy similar.¹⁰⁶ Aunque esto aplica para el caso del gabinete inmediato, que son los Secretarios de Estados (Sec) y sus Subsecretarios (Subs), al observar las trayectorias de los Directores Generales (DGs), aparece una historia distinta. Hernández desarrolla la idea de que la gran mayoría de los DGs y buena parte de los Subs no han tenido experiencias partidistas, sino únicamente trayectoria administrativa, que sirve como medio de profesionalización.¹⁰⁷ La APF es entonces, el ámbito por excelencia en el que se forma la clase política mexicana y, los partidarios, representan un ámbito secundario.

Otro factor importante que Hernández identifica en la formación y movilidad de los funcionarios es que en promedio ocuparon por lo menos 3 años en sus puestos y rotan hasta 3 veces por sexenio; sin embargo, no se quedan en más de 6 distintos puestos en un periodo

¹⁰⁴ Aunque no necesariamente exista una trayectoria temática o en un campo de especialización, Hernández sí demuestra que existe una amplia trayectoria en número de años, puestos y dependencias administrativas que van sumando a una profesionalización de la persona. En promedio 17 años de servicio público ininterrumpido para llegar a puesto de Secretaría de estado, 15 años en promedio para llegar al puesto de Subsecretaría y 14 Dirección General. *Ibid.*, p. 470.

¹⁰⁵ La capacidad resulta de la combinación de varios elementos observables en las trayectorias: los años que reúne el individuo durante su carrera, el número de puestos administrativos, el promedio de permanencia en ellos, el número de dependencias donde los desempeñó y el área específica a la que pertenecen. *Ibid.*, p. 473.

¹⁰⁶ Hernández subraya que además estos puestos no son permanentes a lo largo del periodo presencial sino que, hay movilidad y cambios, lo cual genera incertidumbre y alto grado de inseguridad entre los funcionarios debido a que cualquier evento político puede propiciar la salida del Sec, y con este, la de sus colaboradores inmediatos. *Ibid.*, p. 446.

¹⁰⁷ El 57% de los 149 Secs, incluyendo a los Presidentes del periodo de investigación de Hernández, únicamente tuvieron trayectoria administrativa. *Ibid.*, p. 447.

de servicio de 17.4 años en promedio. Aun cuando que esta rotación podría parecer alta y provocar incertidumbre o inexperiencia en los puestos, muchos de los cambios registrados suceden en puestos o áreas administrativas similares, lo que permitió a estos funcionarios tener oportunidad de ganar experiencia suficiente y especialización en ciertos medios administrativos.¹⁰⁸ Otro hallazgo importante es que los ascensos obedecen a reglas no formales, basadas en los grados de responsabilidad de la estructura jerárquica. Es por ese rango jerárquico (que corresponde a niveles de autoridad comparables dentro y fuera de su entidad) que se puede aspirar a un puesto superior y no así porque hayan tenido un cargo determinado. En este sentido, el ascenso es una prueba de capacidad y conocimiento controlada con cierto rigor.¹⁰⁹

La investigación de Hernández no sólo se enfoca en la trayectoria profesional en la APF, sino que también explora la capacitación técnica y profesional que el funcionario desarrolla en su carrera.¹¹⁰ En este sentido, Hernández argumenta que a mayor especialización de los funcionarios, es menor la probabilidad de una alta rotación en puestos.¹¹¹ El autor reconoce el peso de las relaciones como un factor relevante en la movilidad, pero la evidencia que presenta es que cada vez más el reclutamiento deja de ser arbitrario y responde a criterios de profesionalización. Es en los nombramientos de puestos de subsecretarías, que existe un componente más político y, las relaciones y compromisos, pesan más que en los puestos de

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 448.

¹⁰⁹ *Loc. cit.* Son mínimos los casos en que los nombramientos obedecen exclusivamente a criterios arbitrarios de relaciones y compromisos personales. Si bien buena parte de los miembros de los gabinetes presidenciales eran conocidos al Presidente previo a su reclutamiento, todos tenían trayectorias en áreas similares a las que fueron nombrados y no en las que ofrecían mejores expectativas políticas. Hernández explica que una parte significativa (24%) de los Secs ingresó sin otra carta de presentación más que su *curriculum*, esto es, simplemente por experiencia y capacidad.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 453. Con CGS se observa menor rotación en puestos administrativos. En el caso de los directores generales resulta más clara la tendencia de retener en sus puestos a los funcionarios, pues 56% no experimentó más que dos cambios en un sexenio.

¹¹¹ *Ibid.*, pp. 463-464. Hernández sostiene que “no es casual que el ascenso sea más controlado en las dependencias con alta especialización donde opera un sistema oculto de ascenso paulatino”.

DGs; sin embargo, el autor subraya que la mayor parte de los subsecretarios llevan una amplia carrera en la APF y tienen experiencia en labores de gestión y administrativas en puestos legislativos y de gobierno (electorales).

Hernández destaca que el servicio público es una profesión sumamente absorbente (subraya la dedicación que significa el servicio público en términos del tiempo invertido, así como, en el área que se realizó).¹¹² Asimismo, sostiene que la permanencia en los puestos de elevada rotación “no implica falta de preparación”.¹¹³ Hernández argumenta que la movilidad en los escaños más altos no es algo necesariamente obvio, ni mucho menos sencillo, ya que en la medida en la que el puesto es mayor, se vuelve más complicado ascender (por ejemplo, hay un cuello de botellas para ascender de Subdirección a DG).¹¹⁴ Asimismo distingue que mientras los DGs llevan a cabo actividades más administrativas y técnicas, los Subs realizan actividades más políticas. En este sentido, los criterios de nombramiento para el caso de los DGs responden en mayor medida a criterios de mérito y no tanto a vínculos personales o políticos. Por lo que afirma que la pregunta no debe ser si hay o no discrecionalidad en los nombramientos, sino si a pesar del grado de discrecionalidad que siempre existirá en los puestos de alta dirección, los llamados de confianza, también responden a criterios de conocimientos y trayectorias de los funcionarios públicos.¹¹⁵

En el reclutamiento, formación y profesionalización de los funcionarios de alto nivel, Peter Smith, identifica características socioeconómicas de la élite política mexicana que

¹¹² *Ibid.*, p. 470. A los DGs les tomó en promedio 10 años llegar a ese rango y, a los Subs, 14 años en ambos periodos. Entre el 70 y 80% de los funcionarios nunca intervino en los medios electorales y partidarios.

¹¹³ *Ibid.*, pp. 470-471. Ya que aunque los funcionarios tienen muchos cambios de puestos y esto podría indicar falta de preparación, los cambios siempre son en áreas relacionadas o en cargos jerárquicamente semejantes, además en promedio un empleado permaneció en promedio 2.6 años por puesto.

¹¹⁴ Hasta el tercer grado de subdirector se espera subir de puesto y llegar a este, a partir de este no es tan inmediato evidente el ascenso y las probabilidades de ascenso disminuyen. El ascenso se vuelve más lento, es más alta la probabilidad de permanecer en el cargo y en segundo, incluso, de regresar al anterior. Hasta el tercer puesto (subdirección) es vertical y luego se horizontaliza. *Ibid.*, p. 471.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 472.

influyen en que una persona tenga mayor probabilidad de ser reclutada dentro de la burocracia mexicana en un lapso de tiempo determinado. Aunque su análisis se centra sobre todo en las élites políticas pre y posrevolucionarias y hasta los años setenta, es pionero en los estudios de perfiles de las élites burocráticas en México. Smith analiza cuáles de los factores económicos, sociales y políticos, influyen en la transformación de las élites.¹¹⁶ Smith argumenta que en todas las sociedades, no importa en qué sistema de estratificación, las personas de orígenes y bagajes específicos, ejercen y se benefician de mayor poder político que otros porque hay ciertos atributos o características que condicionan o influyen para dar ventaja a unos sobre otros, para pertenecer a los grupos de poder.¹¹⁷ Las teorías de Smith son relevantes para esta tesis debido a que, ciertos funcionarios con perfiles específicos tenderán a tener mayor probabilidad de ser reclutados, profesionalizarse y ascender a los puestos directivos.¹¹⁸ Smith estudia estas variables independientes en los miembros de las élites políticas; por otro lado, analiza la parte de comparación longitudinal, entre sexenios y estas variables independientes con nivel de cargo (*Levels of office*).¹¹⁹

A pesar de que en la APF existen cada vez más mujeres en puesto de confianza, y que esto cabría en la definición de Hernández de profesionalización, la teoría del techo de cristal

¹¹⁶ Peter H. Smith, *Labyrinths of Power: Political Recruitment in Twentieth Century Mexico*, *Ibid.*, p. 62.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 65.

¹¹⁸ Smith utiliza como variable dependiente el estar en posición de poder en la APF. Algunas de las variables independientes que utiliza son *lugar de nacimiento*, la cual puede revelar las dimensiones del reclutamiento político, y también apunta hacia la importancia entre las distinciones entre urbano y rural; *Ocupación del padre*, como indicadores del nivel socioeconómico; *Nivel de educación*, como un indicador de las oportunidades de movilidad social que tiene una persona para alcanzar un alto nivel socioeconómico; *Lugar de educación*, lo cual puede revelar las oportunidades para la formación de amistades, contactos y alianzas incipientes; *Ocupación*, como indicador socioeconómico y ramo profesional que ejercía la persona al momento de convertirse en figura pública; *Fecha de nacimiento*, que indica información sobre patrones de carreras profesionales y la estructura de edades de las élites políticas. *Ibid.*, p. 66. Smith además identifica la importancia que tienen la UNAM en la formación de cuadros de la élite política mexicana pues por su ubicación en el centro de las decisiones políticas del país, es clave para atraer estudiantes de todo el país. *Ibid.*, p. 103.

¹¹⁹ Smith, *op. cit.*, p. 18. Smith explica que “entre más alto el nivel de cargo, más intensa es la lucha por conseguirlo”. *Ibid.*, p. 28. Smith también argumenta la creciente importancia que tienen los funcionarios “técnicos” frente a los políticos *Ibid.*, p. 11.

continúa vigente porque hombres y mujeres con el mismo grado de años en el servicio público, no llegan a los mismos niveles en la jerarquía de la APF. Es por esto que la literatura de las instituciones apunta a que solamente mediante legislación, políticas y medidas de acción afirmativa desde el Estado, se puede aumentar la presencia de mujeres en los cargos de la alta dirección. Desarrollaré este punto en el siguiente apartado.

1.3.3 LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES COMO FACTOR QUE INFLUYE EN EL RECLUTAMIENTO DE MUJERES EN PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN.

Es innegable la importancia que tienen los contactos y la profesionalización; sin embargo, estos son mecanismos hasta cierto punto arbitrarios, porque responden a la capacidad individual, al perfil o entorno de las personas, por lo que considero que es sólo mediante los mecanismos institucionales que se podría aumentar considerablemente el reclutamiento de mujeres a los cargos de alta dirección de la APF. Entendemos por mecanismos institucionales, aquellas leyes, políticas y programas que el Estado implementa de forma directa para aumentar la participación de las mujeres en los cargos directivos de la APF, como serían las acciones afirmativas como las cuotas de género por nivel de puesto. Asimismo estos mecanismos institucionales pueden ser indirectos, al ser políticas institucionales que fomenten y aseguren la armonización de la vida laboral y familiar, como serían formar un ambiente laboral libre de violencia y discriminación, y programas de capacitación de funcionarias para la alta dirección. Los factores institucionales son importantes porque desde el Estado hay una preocupación por el aumento de la participación de las mujeres que se traduzca en mecanismos para obtener el resultado buscado.

México, a diferencia de otros países que han implementado mecanismos institucionales directos e indirectos, no tiene un Servicio Profesional de Carrera (SPC) con perspectiva de género, un sistema de formación de funcionarios de alta dirección con perspectiva de género, cuotas por nivel de puesto, ni la infraestructura para apoyar que las personas compatibilicen lo público con lo privado de forma más armónica. Esta tesis plantea que mientras el Estado mexicano, no provea los mecanismos institucionales para facilitar y asegurar el reclutamiento de mujeres a cargos públicos directivos, la presencia de las mujeres seguirá siendo escasa. El análisis de la dicotomía de lo público y privado es fundamental para entender por qué no ha sido una prioridad para el Estado proveer de dichos mecanismos institucionales para garantizar la equidad.

Para el análisis de los mecanismos institucionales utilizaré a Joyce Gelb, Marian Lief Palley e Irma Arriagada para explicar por qué debemos considerar al factor institucional como el de mayor impacto en la equidad y empoderamiento de mujeres. Joyce Gelb sostiene que son los factores institucionales los que influyen para incrementar la participación política de las mujeres y mejorar sus condiciones. La autora argumenta que el tipo de sistema de gobierno y la dispersión de poder son factores que condicionan el tipo de acciones que pueden o no, tomar los grupos de feministas y activistas para incidir en las políticas públicas.¹²⁰ Resulta relevante en el análisis teórico de Gelb, explicar y comparar el desarrollo de los movimientos feministas en diversos países para entender cómo las instituciones constriñen y afectan las posibilidades de acción de las mujeres.

¹²⁰ Por ejemplo menciona cómo el litigio estratégico ha sido una herramienta fundamental para las feministas estadounidenses que, en algunas ocasiones, son apoyadas por la Equal Employment Opportunities Commission (EEOC) y las agencias gubernamentales. Joyce Gelb, "Equal Employment Policy in the United States", *Political Science and Politics*, Vol. 37. No. 1 (Jan, 2004), p. 67.

El tipo de sistema político pluralista de Estados Unidos, por ejemplo, permite que exista una gran diversidad de organizaciones y grupos de interés que pueden formar coaliciones exitosas, a las que Gelb llama “policy communities” (Comunidades de políticas).¹²¹ La literatura de Gelb, compara diversos países, el tipo de sistemas políticos que tienen, los grupos, procesos y resultados de políticas públicas de género, sobre todo en el entorno laboral. Gelb argumenta que el hecho de que en Estados Unidos haya una agencia nacional encargada de temas laborales y de género, como la Comisión de Oportunidades de Empleo Equitativo (EEOC, por sus siglas en inglés) influye enormemente en los resultados en cuanto a generar posiciones de puestos gerenciales de mujeres entre otros asuntos relacionados.¹²²

Joyce Gelb y Marian Lief Palley analizan las características que comparten los grupos de interés de feministas que han logrado influir en la legislación. Los esfuerzos de cabildeo de las feministas se especializan sobre líneas de asuntos de política pública.¹²³ Gelb y Palley identifican que hay ciertas características o circunstancias compartidas que influyen en que una legislación o política impulsada por grupos de interés de mujeres tenga éxito para lograr su aprobación. Las autoras encuentran que es más probable que sean aprobadas leyes que tiendan hacia la igualdad de oportunidades económicas, políticas y sociales en comparación a leyes que buscan generar un cambio en los roles de género. Gelb y Palley enfatizan que hay que distinguir

¹²¹ Las llamadas “femocrats” (Feministas burócratas), legisladores y activistas. *Loc. cit.*

¹²² El objetivo de esta comisión es perseguir casos de discriminación laboral por cuestiones de género, entre otras. La EEOC ha apoyado la causa de las mujeres que luchan por la igualdad de oportunidades en el empleo y la no discriminación en Estados Unidos. Gelb muestra cómo a partir de la creación de dicha agencia, por cada 1000 demandas, 1 de 5, han tenido que ver con discriminación laboral por género, a diferencia de una década antes donde la cifra era de 1 de cada 20 demandas. *Loc. cit.*

¹²³ Joyce Gelb y Marian Lief Palley, “Women and Interest Group Politics: A Comparative Analysis of Federal Decision-Making”, *The Journal of Politics*, Vol. 41, No. 2 (1979), p. 362. En su artículo, las autoras comparan los casos de los procesos de política de la Ley de Oportunidad de Crédito de 1974 (*Credit Opportunity Act of 1974*) que brindaría oportunidades de crédito a las mujeres, el Título IX de la Enmienda de Educación en 1972, la enmienda Hyde anti-aborto ambos de 1976 y 1977 que buscaba impedir que los fondos federales de *Medicaid* se utilizarán para financiar abortos en los estados y la Enmienda al Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (Amendment to Title VII of the *Civil Rights Act of 1964*), la cual terminaría la discriminación en el empleo por motivos de embarazo o discapacidades relacionadas al embarazo. *Ibid.*, pp. 362-363.

entre dos tipos de asuntos de política, estos son aquellos que tienen que ver con la “equidad en el rol” (*role equity*) y el “cambio de rol” (*role change*) para las mujeres. Se ha visto que es mucho más probable que las acciones que promuevan los grupos de feministas tengan éxito cuando se trata de lograr la equidad.¹²⁴ Cuando no hay un tema que divide a la sociedad y cuando no hay una organización fuerte apoyando el *statu quo*, pareciera que es entonces la oportunidad de un grupo emergente movilizado para hacer esfuerzos de cabildeo y tener posibilidades de generar cambios de forma incremental.¹²⁵ Para que los grupos de interés feministas puedan actuar efectivamente deben ser capaces de “movilizar el sesgo” (*mobilization of bias*) de la opinión pública.¹²⁶ El estudio de Gelb y Palley sobre todo se enfoca a los grupos emergentes de mujeres que hacen cabildeo en búsqueda de la igualdad económica, política y social.¹²⁷ En suma este es un ejemplo de cómo la acción de grupos organizados para movilizar esfuerzos pueden incidir en la legislación y políticas públicas. Gelb y Palley explican que en el caso de Estados Unidos, es el andamiaje institucional y el sistema político pluralista, el que permite que grupos se movilicen para modificar la legislación.

¹²⁴ *Ibid.*, p. 364. Asimismo hay temas que son especialmente polarizantes y que cuando causan una división en la sociedad serán especialmente difíciles de ser aprobados, como la despenalización del aborto.

¹²⁵ *Op. cit.*, p.363.

¹²⁶ Algunas de las características de los grupos de interés que logran cambios en la legislación a través de esfuerzos incrementales son: 1) Maximizar la imagen como grupo con apoyos de base para demostrar el potencial impacto electoral. 2) Deben seleccionar un asunto específico de política pública que no desafíe valores fundamentales de la sociedad y no sea capaz de crear una potencial división dentro del mismo grupo. 3) Se debe movilizar una red de política para tener acceso a los tomadores de decisión. Los grupos deben monitorear todo el proceso de política para prevenir la erosión de posiciones políticas. 4) Los grupos exitosos deben proveer de recursos informativos y técnicos a los congresistas y burócratas durante todas las etapas del proceso de política pública. 5) Los grupos exitosos deben estar dispuestos a negociar y ceder durante el proceso de política pública. 6) Los grupos deben estar dispuestos a ser definidos en términos de cambios incrementales más que por victorias absolutas. *Loc. cit.*

¹²⁷ *Ibid.*, p.365. En el caso de la Ley de Oportunidad de Crédito, las autoras sostienen que, su aprobación fue posible gracias a una combinación de factores, entre estos, que el grupo que cabildeo cumplía con las características antes mencionadas, además de ser un asunto que atrajo atención a nivel nacional por las audiencias públicas sostenidas del *National Commission on Consumer Finance* en 1972. Muchas mujeres americanas estaban conscientes de cómo les afectaba este problema y cómo había una discriminación sistemática de género que les impedía acceder al crédito. Esto al ser un problema compartido se convirtió en un asunto capaz de movilizar muchos grupos de interés. *Ibid.*, p. 369.

En su libro, *Feminism and Politics: A Comparative Perspective*, Joyce Gelb hace una comparación de los movimientos feministas y las nuevas políticas para las mujeres en Estados Unidos, Gran Bretaña y Suecia.¹²⁸ Gelb sostiene que las variaciones de las instituciones políticas e ideología han moldeado la forma de desarrollo, organización, estrategias y objetivos de los movimientos feministas de cada país. Gelb atribuye a los factores sistémicos y culturales el tipo de movimientos, luchas y formas de lucha que las mujeres adoptan.¹²⁹ Al analizar el impacto de los movimientos de mujeres en el proceso político para alterar los resultados de política pública, Gelb contrasta tres modelos de activismo y participación política de mujeres: en primero lugar, el modelo de grupos de interés de Estados Unidos; en segundo lugar, el feminismo ideológico de izquierda de Gran Bretaña; y, en tercer lugar, el estado de igualdad de Suecia.¹³⁰

La autora describe que el modelo de feminismo estadounidense de grupos de interés se caracteriza por un sistema político relativamente abierto; se enfoca en la igualdad de derechos, equidad legal y la creación de grupos de cabildeo de membresía masiva. Se utilizan principalmente herramientas de creación de redes (“networking”). En cambio, el feminismo ideológico de izquierda en Gran Bretaña está caracterizado por una pureza ideológica y una negación para trabajar en colaboración con grupos que tienen puntos de vista o agendas distintas. Este tipo de feminismo es descentralizado y con bases locales, por lo cual, carece de presencia política nacional e impacto.¹³¹ La fragmentación y el sectarismo son típicos de este modelo de feminismo presente en Gran Bretaña. En Suecia, en cambio, el estado de igualdad está caracterizado por la ausencia de movimientos visibles feministas que tengan influencia.

¹²⁸ Joyce Gelb, *Feminism and Politics: A Comparative Perspective*, Berkeley, University of California Press, 1989. 253 p.

¹²⁹ *Ibid.*, pp. 1-2. Gelb se basa en el enfoque “estructura de oportunidad política”.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 4.

¹³¹ *Loc. cit.*

En lugar de esto, las mujeres están activas en los partidos políticos y, en menor medida, en los sindicatos. El Estado sueco tiende a anticiparse y cooptar las preocupaciones de las mujeres en políticas públicas, sin la necesidad de las presiones de los grupos de mujeres. Las políticas de mujeres en Suecia están usualmente encasilladas en políticas de “igualdad” o “familia”.¹³² Estas políticas no están dirigidas a un cambio en los papeles que desempeñan las mujeres, sino más bien en generar las condiciones materiales para ejercer con equidad su trabajo.

En el análisis de Gelb, el desarrollo de movimientos y la efectividad así como el impacto de las acciones de los grupos son variables dependientes a los factores externos del ambiente político y los recursos disponibles. Por un lado, en Estados Unidos, se observa una tendencia hacia un feminismo reformista e incremental; por otro lado, en Gran Bretaña, las feministas no se prestan al juego incremental, sino que tienden a ser más radicales y no jugar tanto con los actores del gobierno. Mientras que, en Suecia, las estructuras corporativistas como partidos y sindicatos han absorbido a las mujeres y canalizado sus causas.¹³³ Es precisamente en Estados Unidos, donde el sistema político es plural y hay una dispersión del poder en los actores y grupos de interés de la sociedad, que los movimientos feministas han podido florecer con mayor éxito. La configuración institucional moldea las posibilidades de cambio en las condiciones de las mujeres y, por ende, influye en las cuestiones laborales como su reclutamiento a los puestos de alta dirección.

Por su parte, Irma Arriagada analiza también los mecanismos institucionales, desde las políticas públicas para transformar las condiciones de las mujeres. Arriagada enfatiza la necesidad de hacer diagnósticos para implementar los cambios institucionales que afectan la situación de las familias en América Latina. Esto debido a que los cambios de industrialización,

¹³² *Ibid.*, p. 5.

¹³³ *Ibid.*, p. 6

globalización, liberalización económica, migración y la inserción de las mujeres a los mercados laborales, han inevitablemente, cambiado el modelo de familia tradicional. Para lograr que las mujeres puedan acceder a los más altos cargos del espacio laboral/público, es muy importante que las políticas públicas faciliten la armonización del trabajo doméstico no remunerado y el empleo remunerado.¹³⁴ “Por lo tanto, las políticas deben orientarse a facilitar y no limitar las opciones individuales, proporcionando los recursos necesarios para el bienestar de todos sus miembros.”¹³⁵ La división sexual del trabajo y la falta de visibilidad del trabajo doméstico afectan principalmente, pero no sólo, a las mujeres. Debido a que los bienes y servicios producidos en el espacio doméstico no se consideran trabajo remunerado, este no tiene visibilidad en las cuentas públicas y registros laborales, porque se tiende a considerar “no-trabajo” y por lo tanto estar subvaluado en todos los aspectos.¹³⁶ Asimismo Arriagada sostiene que la falta de valoración monetaria del trabajo doméstico nos impide evaluar la aportación económica real de las mujeres, tanto al desarrollo como a la reducción de la pobreza.¹³⁷ De ahí la importancia de evaluar el uso del tiempo para ver las diferencias entre cuánto tiempo destinan hombres y mujeres al trabajo doméstico no remunerado y al empleo remunerado.¹³⁸ Como vimos anteriormente en las teorías de los orígenes de los prejuicios, el uso del tiempo y

¹³⁴ Irma Arriagada, “Estructuras familiares, trabajo y bienestar en América Latina” en CEPAL, *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*, SERIE Seminarios y Conferencias, p.43. Hay debates entre, los que consideran a la familia como una institución inmutable (biparental, con hijos sólo de esa unión, y padres de sexos opuestos, con el hombre siendo el proveedor y la mujer la que se encarga del cuidado de otros y la limpieza) y, los que ven la necesidad de ampliar las fronteras de acuerdo a los nuevos paradigmas analizando los cambios en las estructuras y formas de organización de las familias actuales. Por mucho tiempo, la familia nuclear de ambos padres e hijos fue considerada el paradigma de familia ideal y el modelo de familia sobre el cual se planifican las políticas públicas. *Ibid.*, p. 47

¹³⁵ Arriagada, *op. cit.*, p. 48.

¹³⁶ Esto debido a la clásica asociación entre trabajo y empleo remunerado. *Loc. cit.*

¹³⁷ CEPAL, *Caminos hacia la equidad de género en América Latina y el Caribe*, documento presentado a la 9ª Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, México D.F., 10 al 12 de junio de 2004, cit. por Arriagada, *Ibid.*, p. 59.

¹³⁸ Arriagada, *op. cit.*, p. 59.

la distribución del trabajo continúan asociando al hombre al espacio público y a la mujer al privado.

El uso del tiempo en general y la realización de actividades domésticas no remuneradas presentan significativas diferencias entre varones y mujeres, pues el modo a partir del cual se estructuran nuestras sociedades relega a la mujer al espacio privado, al lugar de la casa y a la realización de las labores reproductivas. El hombre, en cambio, se asocia a lo público y a la realización de las funciones productivas.¹³⁹

Se ha visto en diversos estudios que utilizan encuestas del uso del tiempo, tanto de países desarrollados como en desarrollo, que las mujeres ejecutan la mayor parte de las tareas destinadas al trabajo doméstico no remunerado y esta situación se mantiene incluso cuando las mujeres trabajan tiempo completo de forma remunerada.¹⁴⁰

Arriagada menciona que son los movimientos feministas que presionaron por un cambio estructural para conseguir espacios de igualdad económica, social y política. Son las instituciones las que proveen de bienestar a las personas.¹⁴¹ Son las instituciones las que pueden generar las condiciones para posibilitar que más mujeres ingresen al mercado de trabajo, permanezcan en él durante sus embarazos y crianza de los hijos y aspiren a ocupar las posiciones de alta dirección. Es clave que las políticas públicas vayan encaminadas a facilitar la igualdad de condiciones y, en algunos casos, apoyar deliberadamente temas de infraestructura y flexibilidad laboral, políticas laborales contra la discriminación y la violencia sexista y de género en el trabajo, entre otras. Asimismo, es necesario diseñar políticas de acción afirmativa que incentiven a más mujeres a ocupar los cargos de toma de decisión.

¹³⁹ *Loc. cit.*

¹⁴⁰ En el caso de las mujeres mexicanas de 12 años y más, que realizan trabajo doméstico no remunerado y participan en el mercado de trabajo, la evidencia empírica muestra que su jornada semanal excede en promedio 9.3 horas a la de los hombres. Ariza y Oliveira, 2004, cit. por Arriagada, *Loc. cit.*

¹⁴¹ Por instituciones se refiere principalmente al Estado, el mercado, las propias familias y el tercer sector o comunidad. Por lo que son las intervenciones públicas que afectan las decisiones de las familias, y a su vez las decisiones y la forma de vida de estas inciden de manera significativa sobre las políticas públicas. Cuando habla de cómo, la familia y las políticas se afectan mutuamente, ejemplifica con la política educativa o la política de vivienda que afecta las decisiones de consumo e inversión de las familias. *Ibid.*, p. 63.

1.3.4 CONSIDERACIONES FINALES

Como he argumentado, los prejuicios que subordinan a las mujeres como seres inferiores que pertenecen exclusivamente a la esfera privada, provienen de la creencia de que existen dos esferas separadas, la pública y privada. Estas ideas y prejuicios sobre la naturaleza inferior de las mujeres, su capacidad y destino biológico, lo que dicta la tradición y la cultura patriarcal, las funciones que les han sido atribuidas y críticas sin fundamento sobre su carácter personal o emocional y lo peligrosas que son, han sido refutadas por las teorías feministas que explican por qué es falsa la dicotomía entre lo público y lo privado. Mientras que en esta tesis, reconocemos que existen espacios físicos distintos, donde ocurren determinadas actividades, domésticas en lo que podemos llamar la esfera privada, y laborales o gubernamentales en la esfera pública, ninguna de estas está libre de política y relaciones de poder. Es por esto que podemos concluir que las ideas y prejuicios contra las mujeres son instrumentos políticos que han sido reproducidos y reforzados a través de los siglos para construir socialmente lo que es una mujer y lo que se espera de esta.

Debido a que lo público y privado se afectan mutuamente de forma constante y permanente, debemos comenzar a preguntarnos ¿por qué hay tan pocas mujeres en los espacios de toma de decisión de la Administración Pública Federal en México? La última parte de este capítulo expliqué las tres variables que utilizaré para analizar en qué medida influyen en el reclutamiento de mujeres en la APF. Granovetter y Camp teorizan sobre los contactos, Hernández y Smith acerca de la profesionalización; y, finalmente, Gelb, Palley y Arriagada se basan en los mecanismos institucionales como explicación para el reclutamiento de mujeres a los cargos directivos. El objetivo de esta tesis es contribuir a identificar la relevancia de estos factores en el reclutamiento y, concretamente, propongo que son los mecanismos

institucionales, la variable que explica la escasez de mujeres en los cargos directivos. Mientras el Estado mexicano no provea los mecanismos institucionales, directos e indirectos, para fomentar y asegurar el reclutamiento de mujeres, estas seguirán siendo una minoría. A continuación revisaré cómo la influencia internacional contribuyó a la construcción de la agenda de género en México.

CAPÍTULO 2. LA INFLUENCIA INTERNACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA DE GÉNERO Y LAS MUJERES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL MEXICANA

“La experiencia muestra que las mujeres son más proclives a introducir y apoyar cambios políticos que mejoren la situación de la mujer; que el incremento del número de mujeres en la política contribuye a aumentar los índices de confianza pública en el sistema político y que la presencia de éstas al más alto nivel gubernamental es crítica para el avance y la consolidación de la democracia”.

-Elba Luna¹⁴²

El objetivo de este capítulo es analizar el proceso por el cual la agenda de género va tomando importancia en México y se comienza a ver reflejado en su andamiaje institucional, así como en el incremento de mujeres en puestos de toma de decisión. Primero haré un repaso del proceso mediante el cual los temas de género se posicionaron en la agenda internacional gracias a las Conferencias multidisciplinares organizadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Estas Conferencias, especialmente la de Beijing en 1995, fueron clave para visibilizar la situación de las mujeres y generar compromisos de política pública que los países firmantes suscribirían para mejorar las condiciones de las niñas y mujeres. Posteriormente retomaré algunos de los conceptos que internacionalmente se han desarrollado para explicar los rezagos en materia de equidad de género como el “techo de cristal”, la “brecha salarial de género”, la “capacidad de agencia” y el “ejercicio de la voz”. Describiré la problemática de las condiciones de inequidad y oportunidades, así como de los retos que enfrentan las mujeres, en el ámbito público sobre todo en cuánto al salario y sus oportunidades de movilidad a los altos puestos. Asimismo, sobre el ámbito privado, explicaré los obstáculos y las expectativas culturales que

¹⁴² Banco Interamericano de Desarrollo, *El Camino hacia el poder: ministras latinoamericanas 1950-2007*, Unidad de Género y Diversidad para el Programa de Apoyo al Liderazgo y Representación de la Mujer: PROLID, 2007.

aún se tienen de las mujeres al respecto de las tareas domésticas, el cuidado de otros y el uso del tiempo. Posteriormente retomaré algunas de las recomendaciones de política pública que impulsan los organismos internacionales y haré una síntesis de las leyes y políticas que se han implementado en México.

Para objetivos de esta tesis, únicamente analizaré el reclutamiento de mujeres a los cargos de alto nivel en la jerarquía de la Administración Pública Federal (APF) desde la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari (CSG) en 1988 hasta los nombramientos del primer año de gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto (EPN) en 2013. Asimismo, haré una síntesis de los cambios administrativos y en la legislación, que han generado algunos mecanismos institucionales como el Servicio Profesional de Carrera en la APF que podrían influir en el aumento de las filas de mujeres en dichos cargos. En este capítulo también analizaré algunos datos sobre cuántas mujeres ocupan los puestos de alta dirección en la Administración Pública Federal. Estos datos reflejan los retos pendientes o rezagos que México tiene en cuanto a la paridad de participación política y en puestos de alta dirección en la Administración Pública.

2.1 LAS CONFERENCIAS INTERNACIONALES Y SU INFLUENCIA EN LAS POLÍTICAS DE GÉNERO

Las conferencias internacionales de género para el reconocimiento y protección de los derechos humanos de las mujeres, influyeron de manera decisiva en la construcción de las agendas de género de los gobiernos y los mecanismos institucionales que estos implementaron.¹⁴³ Las conferencias multidisciplinarias convocadas por la ONU tuvieron

¹⁴³ Judith P. Zinsser, "From Mexico to Copenhagen to Nairobi: The United Nations Decade for Women, 1975-1985", *Journal of History*, Vol. 13 No. 1 (2000), p.140. Las Conferencias se realizaron en la Ciudad de México en 1975, Copenhagen 1980, Nairobi 1985 y Beijing 1995. La Agenda de Género en mayúsculas, se refiere a los temas que afectan a las mujeres, desde la erradicación de la violencia, la garantía a la educación, a los

efectos importantes debido a que dichas reuniones estaban conformadas por una variedad de voces representativas de la academia, feministas, activistas, defensores de derechos humanos, miembros de Organismos Internacionales, representantes de los gobiernos y de la sociedad civil organizada. Esta riqueza de actores unidos, por un lado, creó una masa crítica que comenzó a trabajar de manera conjunta en favor de los derechos de las mujeres y, por otro lado, legitimó la causa de la promoción y defensa de los derechos fundamentales de las mujeres y niñas, sin importar su nacionalidad, raza, cultura o situación.¹⁴⁴ Esto presionó a los países para sumarse como firmantes de los compromisos establecidos para impulsar políticas y mecanismos institucionales que garantizaran el cumplimiento de dichos acuerdos.¹⁴⁵

Adriana Ortiz-Ortega argumenta que el reconocimiento de la violencia contra las mujeres fue un tema articulador dentro de la agenda del movimiento feminista contemporáneo desde sus orígenes.¹⁴⁶ En 1979 la Asamblea General de las Naciones Unidas creó la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*, CEDAW por sus siglas en inglés,) para establecer un marco de trabajo para el avance de las mujeres que fue ratificado por 187 países.¹⁴⁷ Desde la fundación de la Naciones Unidas hasta 1975 en la Declaración del

servicios de salud para la prevención y tratamiento de enfermedades así como la reducción de la mortalidad infantil, la garantía de los derechos reproductivos, al control de su cuerpo y su autonomía de decisiones dentro y fuera del hogar (las decisiones personales que les afectan en su vida pública y privada, como con quién casarse, cuántos hijos tener y poder terminar su matrimonio), el acceso a la justicia y a la igualdad de oportunidades laborales así como la erradicación de todas las formas de discriminación contra las mujeres, entre otras.

¹⁴⁴ Letitia Shahani, Secretaria-General de la Década de Conferencia en Nairobi, Kenya (1985) habló de cómo las mujeres a pesar de sus diferencias estaban trabajando juntas a raíz de la reunión en la Ciudad de México (1975). Letitia Shanhani, “Statement on Agenda Item 92 before the Third Committee, General Assembly, 28 de octubre de 1985”, sin publicar, pp.3 y 13, cit. por Zinsser, *Ibid.*, p. 140.

¹⁴⁵ Es importante resaltar que aún dentro de los países firmantes, hubo resistencias importantes al cumplimiento por ejemplo los asuntos relacionados al matrimonio y las relaciones familiares, incluyendo el derecho a escoger libremente cuando y con quien casarse, cuando terminar el matrimonio, e igualdad de oportunidades en cuanto a los derechos sobre los hijos, y tener propiedad privada. The World Bank, *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*, Washington D.C., 2011, p.159.

¹⁴⁶ Adriana Ortiz Ortega, *Poder, Mujeres y Liderazgo: Guía incluyente en un contexto global*, Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, Monterrey, 2009, p. 151.

¹⁴⁷ The World Bank, *ibid.*, p.3. Casi todos los países del mundo han ratificado el tratado CEDAW (184 de 194 países). Solamente no han ratificado el acuerdo: Estados Unidos, Sudán, Sudán del Sur, Somalia, Irán,

Año Internacional de la Mujer, se había avanzado muy poco en cuestión de los derechos humanos de las mujeres. Es a partir de las Conferencias Internacionales en la Ciudad de México en el mismo año, Copenhagen en 1980 y Nairobi en 1985 que, el tema de género, comienza a visibilizarse y posicionarse como una prioridad internacional.¹⁴⁸ Cabe reiterar que entre los años de 1975 y 1985 más que haber un consenso y cooperación entre los líderes y delegados de la Conferencia, había tensiones fuertes entre países, mujeres y visiones de género.¹⁴⁹ Esto provocó una multiplicidad de agendas e intereses en contraste respecto a cuál debiera ser la postura internacional sobre el género. Es hasta la Conferencia del 4 al 15 de septiembre de 1995 en Beijing, China, que se materializaron los esfuerzos de la construcción de la agenda de género, como compromiso internacional de los gobiernos participantes que se suscribieron a *La Plataforma para la Acción de Beijing* (en adelante *La Plataforma*).¹⁵⁰ A partir de esta, se genera una tendencia internacional para incluir la perspectiva de género de manera transversal en las

Palau y Tonga. Se ha criticado fuertemente a Estados Unidos por no ratificar el tratado CEDAW, ya que es la única democracia en el mundo que no lo ha hecho, principalmente por el Partido Republicano y organizaciones religiosas que han influido en que el tema no entre ni siquiera a la agenda del Senado. Linda Lowen, “Why Won't the U.S. Ratify CEDAW?”, About News, <http://womensissues.about.com/od/feminismequalrights/a/CEDAWUS.htm> Última actualización 1 de marzo de 2012. Consultado 12 de agosto 2013.

¹⁴⁸ Judith P. Zinsser, *op. cit.*, P.139. A pesar de los intentos por avanzar de manera significativa en los temas de género a nivel internacional con acciones de visibilidad de la agenda de género como por ejemplo la declaración del Año Internacional de la Mujer (IWY por sus siglas en inglés), la condición de las mujeres nunca antes había estado en el foco de la atención en la agenda internacional. Algunas iniciativas realizadas por la Organización Mundial del Trabajo, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización Mundial para la Salud (WHO por sus siglas en inglés) y la Organización de la Naciones Unidas (ONU) influyeron en la construcción de las agendas de género las mujeres.

¹⁴⁹ Zinsser, *op. cit.*, p. 142.

¹⁵⁰ En la Conferencia Internacional Beijing 1995 se estableció la *Plataforma para la Acción de Beijing* como documentos rector que reúne los acuerdos y compromisos que los gobiernos participantes y firmantes llevarían a cabo en sus respectivos países. En este documento se compilan recomendaciones políticas, acuerdos sobre los derechos inalienables de las mujeres y niñas, así como, compromisos internacionales que establecen las naciones participantes para promover la equidad de género, la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres, el empoderamiento de mujeres en puestos de toma de decisión y derechos humanos exclusivos a la mujer (derechos reproductivos).

políticas y programas nacionales.¹⁵¹ Algunos de los acuerdos de *La Plataforma* especialmente relevantes en esta tesis son, por ejemplo, el Acuerdo 13 sobre el empoderamiento de mujeres:

El empoderamiento de las mujeres y su participación completa en las bases de la igualdad de todas las esferas de la sociedad, incluyendo la participación en el proceso de toma de decisiones y acceso al poder, son fundamentales para el cumplimiento de la igualdad, el desarrollo y la paz....¹⁵²

...Es esencial el diseño, implementación y monitoreo, con la participación completa de las mujeres, de manera efectiva, eficiente y reforzando mutuamente las políticas y programas sensibles a los aspectos de género, a todos los niveles se promoverá el empoderamiento y progreso de la mujer.¹⁵³

En su artículo 185°, se hace referencia a la desigualdad en la esfera pública que se respalda en actitudes y prácticas de relaciones de poder inequitativas entre hombres y mujeres. En su artículo 187°, se retoma la necesidad de crear mecanismos para hacer equitativo la distribución de poder y toma de decisiones en todos los niveles de Gobierno. Se recomienda el uso de cuotas de poder para garantizar al menos 33.3% de la representación nacional y local en puestos de gobierno sea ocupado por mujeres. Con esto la ONU genera un posicionamiento político sobre la importancia de las mujeres en la toma de decisiones públicas.

En la sección específicamente dedicada a la toma de decisiones y el empoderamiento de mujeres, se menciona el compromiso de los líderes nacionales de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), así como de los funcionarios públicos para luchar en contra de los estereotipos de hombres y mujeres que constriñen el desarrollo de las sociedades.¹⁵⁴ Se establecen directrices concretas de acción con objetivos específicos y medibles, indicadores,

¹⁵¹ A partir de esto hubo una proliferación de datos, investigación, organizaciones y redes de mujeres que surgieron para dar seguimiento a los compromisos de políticas impulsadas desde CEDAW y esto contribuyó de manera significativa en la mejora de la situación de las mujeres en muchas partes del mundo. Zinsser sostiene que la situación en general de las mujeres sigue sin cambiar y no se han materializado las condiciones de mejora para más de dos terceras partes de las mujeres en el mundo. Zinsser, *Ibid.*, p. 143.

¹⁵² Organización de Naciones Unidas, *Beijing's Platform for Action*, no. 13, Beijing, 4-15 Septiembre 1995, p. 2.

¹⁵³ *Ibid.*, no. 19. p.2.

¹⁵⁴ Uno de los estereotipos predominantes la permanencia de la toma de decisiones políticas como territorio casi exclusivo de los hombres y el cuidado de niños, enfermos y tareas domésticas como responsabilidad casi exclusiva de las mujeres.

índices y otros mecanismos de evaluación y sobre todo hay un compromiso por parte de los gobiernos de incrementar los presupuestos destinados a los temas de género para generar información estadística, institutos de estudio dedicados a las mujeres y políticas públicas transversales desde la perspectiva de género.¹⁵⁵

En esta sección de *La Plataforma* sobre al empoderamiento de mujeres, se menciona la importancia de que los institutos encargados de las estadísticas nacionales incluyan información sobre la participación de las mujeres en los diferentes sectores.¹⁵⁶ Esto es clave para conocer la magnitud de las barreras y obstáculos que persisten sobre la participación y el acceso de las mujeres los puestos de toma de decisión en la función pública, así como de otros temas que afectan directamente a las mujeres (violencia intrafamiliar, feminicidios, mortalidad infantil, discriminación labor, acoso sexual, entre otros). Los gobiernos firmantes se comprometen a llevar a cabo las siguientes acciones clave para el fomento y aseguramiento de mayores espacios de representación femenina en el proceso de toma de decisiones: incrementar el número de mujeres en puestos de toma de decisión a través de medidas de acción afirmativa.¹⁵⁷ Algunas otras de las acciones que se comprometen no sólo los gobiernos, sino los empleadores de la iniciativa privada, los partidos políticos y las ONGs es a la creación de

¹⁵⁵ Se identificó la necesidad de homogeneizar objetivos con niveles de presupuesto de los gobiernos para que la implementación y operacionalización de estos fuesen viables y congruentes con los compromisos internacionales adquiridos.

¹⁵⁶ El caso de la creación del Instituto Nacional de las Mujeres creado el 12 de enero de 2001 y sus correspondientes institutos estatales, son parte de esta tendencia institucional internacional.

¹⁵⁷ Medidas por ejemplo reformas electorales para asegurar que los partidos políticos asignen cuotas para balancear entre hombres y mujeres los puestos de candidaturas a puestos de elección popular; promover el monitoreo y evaluación de la representación femenina en puestos del sector público y privado; promover la participación de las mujeres indígenas en todos los niveles de toma de decisión así como la formación de institutos encargados del estudio y fomento de la mujer en puestos de toma de decisión. Algunas otras acciones concretas a las que los firmantes se comprometen son a crear políticas laborales flexibles que permitan la reconciliación de la vida doméstica y profesional para permitir e incentivar que más mujeres ingresen y permanezcan en los espacios laborales formales. Así como llevar a cabo estrategias de difusión como foros de análisis para retomar temas de los roles de género y la importancia de que los hombres se involucren más activamente en la responsabilidades domésticas y de la crianza de sus hijos.

una masa crítica de mujeres líderes, ejecutivas y gerentes en puestos estratégicos de toma de decisión; hacer una revisión de los mecanismos de reclutamiento para puestos altos de toma de decisión en sector privado, al interior de los partidos y en el sector público.

En *La Plataforma* se reconoce la importancia del aparato gubernamental central, las instituciones formales y los mecanismos institucionales para el fomento y promoción del progreso de la mujer en puestos de toma de decisiones públicas fomentando la ocupación de mujeres en puestos de ministros de gabinete como sería el caso de Secretarías de Estado de la Administración Pública en México. Así como proveer al interior de las burocracias el entrenamiento necesario para que el diseño de políticas, así como las prácticas internas de los ministerios, se lleven de acuerdo a la perspectiva de género. Finalmente, en la base de todas las acciones se establece la premisa fundamental de que los derechos de las mujeres son derechos humanos. El resultado de la Conferencia de Beijing 1995 y sus antecedentes en la Ciudad de México en 1975, Copenhagen 1980, Nairobi 1985, son una revolución académica y de liderazgos políticos nacionales que compilan una serie de recomendaciones y acciones para promover, fomentar activamente y asegurar que los derechos de las mujeres y las niñas sean reconocidos como derechos humanos inalienables, así como crear un sentido de urgencia para los gobiernos en su compromiso por llevar a cabo esta lucha desde diferentes frentes.

Los organismos multilaterales internacionales han invertido gran cantidad de recursos a la investigación, análisis y recomendaciones de políticas públicas para reducir las brechas de género en los diferentes frentes del desarrollo. El *Informe de Equidad de Género y Desarrollo 2012* del Banco Mundial tiene el objetivo fundamental de estudiar cómo la equidad de género es indisociable del desarrollo de los países y, está en el interés de estos, asegurar los mecanismos institucionales y de mercado para que dichas brechas de género se reduzcan a través de cuatro

áreas prioritarias en beneficio de las mujeres.¹⁵⁸ Para propósitos de esta tesis, el área prioritaria en la que me enfocaré es: “Disminuir las diferencias de género en el ejercicio de la voz y capacidad de agencia en la sociedad.” Uno de los argumentos principales es que “el empoderamiento de las mujeres como actores económicos, políticos y sociales puede cambiar las políticas y hacer a las instituciones más representativas de las diversas voces.”¹⁵⁹ El fomento de la equidad de género tiene efectos en la productividad y competitividad de los países, en la expectativa de vida y educación de las mujeres y sus hijos; en la participación laboral y en la representatividad de sus instituciones. Asimismo, cuando las mujeres y hombres no gozan de las mismas oportunidades y acceso de participación para generar cambios en las políticas y la legislación, es más probable que las instituciones y políticas tiendan a favorecer sistemáticamente a aquellos con más influencia y poder. Lo grave de esto, es que al no haber intervención y apertura de género, estas fallas para proveer los mecanismos institucionales perpetúan y agravan las brechas de género a través de las generaciones.¹⁶⁰

De acuerdo a la visión de Amartya Sen, el desarrollo es un proceso de expansión de las libertades por igual para todas las personas, la equidad de género, es entonces, un objetivo de desarrollo fundamental en sí mismo.¹⁶¹ El empoderamiento de las mujeres y la equidad de género son objetivos de desarrollo reconocidos como un fin en sí mismo en los *Objetivos del*

¹⁵⁸ Reducir la brecha de género en capital humano, específicamente en educación y mortalidad femenina; cerrar la brecha de género en el acceso a oportunidades económicas, ingresos y productividad; reducir las diferencias de género en el ejercicio de la voz y agencia en la sociedad; limitar la reproducción de la inequidad de género a través de las generaciones. The World Bank, *ibid.*, p.xiii.

¹⁵⁹ The World Bank, *ibid.*, p.xx. Por ejemplo, el sufragio femenino en Estados Unidos, llevó a políticas de atención infantil y salud reproductiva reduciendo la mortalidad infantil de 8 a 15 por ciento. En India, por ejemplo, darle el poder a las mujeres a través de las cuotas de género, llevó al incremento de los servicios públicos (aquellos referidos en encuestas como preferidos por mujeres como el agua, servicios sanitarios y aquellos preferidos por hombres como irrigación y escuelas), asimismo hubo una reducción de la corrupción; en Nepal e India, dar mayor peso a la voz de las mujeres en la administración de los bosques aumentó considerablemente su conservación, entre otros. En los países ricos en donde aumentó la participación de las mujeres, aumentó la legislación que balancea la vida privada con el trabajo, creando así entornos laborales más flexibles y amigables con la vida familiar. *Ibid.*, p. 6.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 6.

¹⁶¹ The World Bank, *ibid.*, p. 3.

Milenio de la ONU.¹⁶² Aunado a esto, de acuerdo al Banco Mundial, la equidad de género es un instrumento de desarrollo.¹⁶³ Incluir a mujeres en los puestos directivos de empresas públicas y privadas se comenzó a promover desde el plano internacional por diversos motivos desde sociales, de equidad, inclusión hasta económicos y productivos.¹⁶⁴ Aunado al tema del empoderamiento a través de la ocupación de escaños legislativos, de la función pública, judicial o bien en el sector privado como gerentes, Directoras Generales y miembros de los Consejos, se refiere también a un empoderamiento de la autonomía más básica de las mujeres a ejercer su voz y decidir sobre las cuestiones más fundamentales de su propia vida.

El empoderamiento de las mujeres se puede ver en aspectos como el *ejercicio de la voz* y la *capacidad de agencia*. El *ejercicio de la voz*, es no solamente la capacidad de las mujeres de ejercer su voz en el espacio público, sino también en lo privado: en sus hogares y sobre su cuerpo. Esto se hace a través del aumento del control y autonomía de las mujeres con respecto a las decisiones sobre: el gasto en el hogar, el derecho a trabajar fuera de casa para tener un ingreso monetario y poder decidir en qué lo gasta, decidir con quién casarse y poder divorciarse, decidir sobre si tener hijos o no, cuántos hijos tener y cuándo tenerlos, derecho a tener propiedades y administrar sus bienes, derecho a decidir a qué se quieren dedicar y como usar su tiempo.¹⁶⁵ En el caso de incrementar la capacidad de ejercer la voz en la sociedad, se refiere a que los

¹⁶² Los Objetivos del Milenio (Millennium Development Goals) son 8 ejes de objetivos que se propusieron en el año 2000 para erradicar la pobreza para el año 2015. <http://www.un.org/millenniumgoals/>

¹⁶³ La equidad de género es fraseada como “smart economics” (economía inteligente) ya que “promueve la eficiencia económica y mejora otras betas del desarrollo. Primero, remueve las barreras que previenen que las mujeres tengan el mismo acceso a la educación que los hombres, oportunidades económicas y productividad-algo sumamente importante para las economías nacionales en los procesos de globalización. En segundo lugar, mejorar las condiciones absolutas y relativas del *status* de las mujeres, incluyendo el de sus hijos. En tercer lugar, nivelando el terreno de juego-en el cual hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de convertirse en actores políticos y sociales activos, tomar decisiones y moldear las políticas- para que con el tiempo se tengan instituciones más representativas, incluyentes y con mejores decisiones de políticas encaminadas al desarrollo.” *ibid.* p.3

¹⁶⁴ *Ibid.*, pp. 3-4. Eliminar las barreras que previenen que las mujeres trabajen en ciertos trabajos o sectores tiene efecto similares positivos, reduciendo así la brecha de productividad entre hombres y mujeres. Se ha visto, por ejemplo, que cuando las mujeres son excluidas de los puestos gerenciales, los gerentes tienen menores capacidades, se reduce el ritmo de la innovación y de la adopción de tecnología. *Ibid.*, p. 5.

¹⁶⁵ The World Bank, p. x:ii.

gobiernos deben asegurar los mecanismos institucionales para que las mujeres puedan influir y ejercer poder en la toma de decisiones que afectan a la sociedad.¹⁶⁶

La *capacidad de agencia* se refiere a “la habilidad de tomar decisiones y transformar estas decisiones en acciones y resultados deseados”.¹⁶⁷ La agencia es un concepto básico ya que influye en la capacidad de las mujeres de generar capital humano y tomar oportunidades económicas así como ver por su propio bienestar (su seguridad e integridad física), por la de sus hijos y su comunidad.¹⁶⁸ El fomento y la garantía de la capacidad de agencia son fundamentales en la construcción de la agenda de género y, concretamente para el empoderamiento de las mujeres. La capacidad de agencia colectiva de las mujeres puede transformar a la sociedad ya que moldea las instituciones, los mercados y las normas sociales que limitan la agencia individual y las oportunidades.

Las mujeres representan ya más del 40% de la fuerza laboral, 43% de la fuerza de trabajo en la agricultura y más de la mitad de los estudiantes universitarios,¹⁶⁹ sin embargo, el “techo de cristal” es especialmente difícil de romper en el acceso de las mujeres a los puestos gerenciales.¹⁷⁰ Otra barrera importante es la cultural, ya que las expectativas que se tiene de las mujeres para el cuidado de los hijos, los mayores y las tareas domésticas, representan obstáculos en la capacidad de agencia de las mujeres en ambas esferas, la pública y privada.¹⁷¹

¹⁶⁶ *Ibid.*, p.xxiii. Algunos de estos mecanismos son de acción afirmativa como cuotas de representación política y presupuestos participativos con enfoque de género, otras formas son a través de la construcción de ciudadanía para capacitar a las futuras líderes involucrando mujeres en grupos como sindicatos y asociaciones profesionales.

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 6.

¹⁶⁸ Por ejemplo, una falta de agencia, en el plano más personal e inmediato, es cuando una mujer sufre violencia intrafamiliar o abuso sexual.

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 3.

¹⁷⁰ El “techo de cristal” es un término político usado para describir “la barrera no visible y sin embargo, irrompible que mantiene a las minorías y a las mujeres de ascender a los puestos de dirección, sin importar sus capacidades y méritos”.

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 13. Hay temas de las disparidades de género que son especialmente complicadas como son la segregación laboral y la capacidad de agencia y voz en la sociedad, así como la toma de decisiones en el hogar. Asimismo las disparidades de género están especialmente enraizadas en lo que involucran roles de género y

Algo especialmente llamativo del reporte del Banco Mundial, es que las diferencias de género se traducen en diferencias en el uso del tiempo, en acceso a los bienes y al crédito, al trato de los mercados y las instituciones formales (incluyendo el marco regulatorio y legal). La diferencia en la cantidad de tiempo que los hombres y las mujeres destinan al cuidado doméstico son factores de segregación laboral y, en consecuencia, generan brechas salariales de género.¹⁷²

La brecha salarial de género no sólo afecta a las mujeres, sino también a las familias y economías de los países.¹⁷³ Por ende, la brecha salarial afecta el ingreso familiar y la vulnerabilidad por ingreso de las familias. A pesar de que las mujeres han superado a los hombres en las aulas universitarias, esto aún no es suficiente para cerrar la brecha salarial de género. A nivel mundial observamos incluso que esta brecha se acrecentó en 2012, ya que las mujeres ganaron el 80.9% de lo que ganaron los hombres a comparación del 2011 en que las mujeres ganaron el 82.2% de lo que ganan los hombres por el mismo trabajo. Es preocupante que a pesar de los avances que hubo en este tema entre los años sesenta y noventa, en los últimos diez años hay un estancamiento en la brecha salarial e incluso las madres son “penalizadas” por su condición.¹⁷⁴ Es decir que mientras que para un padre de familia, no

normas sociales sobre quién es responsable de las tareas del hogar y lo que constituye por ejemplo “ser una buena esposa”.

¹⁷² Cuando se suman todas las actividades, las mujeres normalmente invierten muchas más horas al trabajo que al ocio en comparación al hombre, ya que aunque trabajen fuera de casa por ingreso, se espera de estas que al regresar a casa, atiendan a la familia, preparen de comer, limpien y estén al pendiente de la educación de los hijos. Las diferencias varían entre 1 y 3 horas de trabajo en casa hasta 2 a diez veces en el tiempo de cuidado a otros, y de 1 a 4 horas menos de actividades laborales remuneradas. *Ibid.*, p. 17. En cuestión de la educación, mayores ingresos permiten que las familias que únicamente hubieran enviado a sus hijos varones a la escuela, también puedan costear la educación de sus hijas. *Ibid.*, p. 10.

¹⁷³ En 2010 las mujeres estadounidenses que trabajaban tiempo completo todo el año, aún ganaban 77 por ciento de lo que los hombres ganaban en los mismos empleos. Casi dos terceras partes de las familias estadounidenses (63.9%) tienen jefas de familia (ya sea madre soltera o aportando a sus hogares los mismos o mayores ingresos que su esposo/pareja), o bien fungiendo como co-jefe de familia (“co-breadwinner” trayendo a casa por lo menos una cuarta parte de los ingresos familiares). Sarah Jane Glynn and Audrey Powers, “The Top 10 Facts About the Wage Gap”, Center for American Progress, 16 de abril 2012, <http://www.americanprogress.org/issues/labor/news/2012/04/16/11391/the-top-10-facts-about-the-wage-gap/> Consultado 17 de octubre 2013.

¹⁷⁴ http://www.huffingtonpost.com/2013/03/07/gender-wage-gap-2012_n_2830173.html *Op. cit.*, p.24. México, Chile, Argentina, Costa Rica, Brasil, Colombia y Estados Unidos, en todos los casos (con diferencias en las proporciones por grupos de edad), las mujeres con hijos, ganan menos por hora de trabajo de tiempo

existe necesariamente un efecto negativo en su ingreso al tener hijos, en cambio, el ingreso de las mujeres sí se ve afectado negativamente.¹⁷⁵

Los estudios internacionales muestran que aún en los casos de hombres y mujeres con alto nivel educativo, los primeros perciben mayores ingresos que las segundas.¹⁷⁶ Cuando se ajusta la brecha salarial de género y se compara a 16 países en estos estudios, vemos que las mayores brechas salariales las presentan Chile, Sudáfrica y Argentina con 22%, y España y México con 21%.¹⁷⁷ Otros estudios han mostrado que cerrar la brecha salarial tiene efectos micro y macroeconómicos en el desarrollo de los países.¹⁷⁸ Las aportaciones de los estudios, conferencias y movimientos internacionales han influido para que los gobiernos adopten políticas que combatan estas brechas salariales de género ya que estas tienen consecuencias en el desarrollo. Sin embargo, la influencia internacional también ha puesto la mirada en los factores que causan o influyen en la perpetuación de dichas brechas y en la pérdida de productividad de los países.

Las tendencias internacionales en la construcción de la agenda de género apuntan hacia temas del uso del tiempo, equidad en las tareas domésticas, dotación de servicios de infraestructura básica y el trato que reciben por parte de los mercados e instituciones formales

completo que las mujeres sin hijos y los hombres con hijos. Es decir no sólo existe una brecha salarial por género en todos los grupos de edades, sino que hay evidencia de una penalización salarial a las madres. Estas diferencias salariales entre las mujeres que tienen hijos y no, a comparación de los hombres sin hijos o con hijos, si se mira a través de la explicación del “techo de cristal” podría indicarnos que en el caso de mujeres con hijos, estas tienden, por un lado, a no exigir mayores salarios, con tal de conservar sus empleos y la estabilidad de un ingreso sobre todo si son jefas de familia y, por otro lado, deciden no escalar a las puestos gerenciales más altos por la responsabilidad y el tiempo adicional que implican.

¹⁷⁵ International Trade Union Confederation, Tijdens, J.F., Van Klaveren, M. “Frozen in Time: Gender pay gap unchanged for 10 years”, Bruselas, ITUC, 2012.

¹⁷⁶ *Op. cit.* p. h.

¹⁷⁷ En México la brecha salarial de manera general fue del 17.4% en 2008. Basado en datos de Organización Internacional del Trabajo base de datos LaborStat.

¹⁷⁸ Christianne Corbett and Catherine Hill (October 2012) "Graduating to a Pay Gap: The Earnings of Women and Men One Year after College Graduation" (Washington, DC: American Association of University Women).

son puntos clave para entender los obstáculos que enfrentan las mujeres.¹⁷⁹ Por ejemplo, las mujeres en la mayor parte del mundo pasan más de la mitad de su tiempo y, en algunos casos dos terceras partes, dedicadas a tareas domésticas y al cuidado de menores, enfermos y adultos mayores; a la vez que dedican menos de la mitad del tiempo o incluso, en algunos casos menos de una cuarta parte de su tiempo la dedican a actividades de mercado (laboral).¹⁸⁰ En este sentido, con respecto a los servicios de infraestructura, se ha encontrado que la dotación de servicios básicos como agua entubada, tiene efectos en las oportunidades de inserción a actividades económicas de las mujeres ya que estas son las que destinan entre 2 a 4 horas en promedio diario a conseguir y cargar agua de pozos, pipas, etc. Tiempo que una vez liberado puede destinarse a actividades que les permitan generar algún ingreso.¹⁸¹ Las diferencias de género en el acceso a las oportunidades se deben, en buena medida, a la forma de distribución de las responsabilidades de cuidado de la familia y trabajo doméstico. Por lo que las políticas públicas dirigidas a liberar a las mujeres de la carga excesiva de trabajo doméstico y cuidado de la familia, ayudan a generar condiciones más equitativas de inserción laboral femenina.¹⁸²

Asimismo, los estudios internacionales han encontrado que otros mecanismos institucionales que ayudan a cerrar la brecha de género en el acceso a las oportunidades, son

¹⁷⁹ The World Bank, “Gender Equality and Development” *World Development Report* 2012, p. 17.

¹⁸⁰ *Op. cit.*, p. 19. El uso del tiempo tiene implicaciones en la capacidad de crear redes en actividades laborales ya que es un terreno dominado por hombres y por la gran cantidad de horas que destinan las mujeres a las actividades domésticas y de cuidado de otros.

¹⁸¹ *Op. Cit.*, pp. 26-27. Véase también “Why Gender Matters”, Gender Equity in Local Government Partnership dirigido por Consejo de Victoria, Australia, Julio 2012. Algunas otras recomendaciones de El Banco Mundial al respecto de la mejora de infraestructura incluyen la electrificación de las comunidades rurales o semi-urbanas en donde el hecho de tener iluminación por más horas, influye en el incremento de la participación laboral femenina, Asimismo el acceso a mejores sistemas de transporte reduce los costos de transacción asociados a desplazarse del hogar al trabajo, lo que facilita que las mujeres puedan combinar sus actividades domésticas y de cuidado con actividades de mercado. The World Bank, *op. cit.*, p. 27.

¹⁸² The World Bank, *Op. cit.*, p. 26. Algunas de estas políticas recomendadas por El Banco Mundial son guarderías, políticas de excusión laboral pagada durante el periodo de maternidad y paternidad (donde se incluyen subsidios compartidos entre el gobierno y el sector privado). En el caso mexicano está el programa de Estancias Infantiles de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). Este tipo de programas incentiva el incremento de horas de las mujeres en el mercado, así como la inserción al mercado formal de las mismas.

las leyes que fortalecen los derechos de propiedad de las mujeres, ya que esto puede ayudar sobre todo a las campesinas y empresarias. Además es necesario mejorar el funcionamiento de los mercados crediticios para que puedan solventar problemas de información causados por falta de historial crediticio y experiencia, prestándoles a las mujeres.¹⁸³ Las políticas contra la discriminación laboral son un mecanismo institucional clave para fomentar la inserción laboral y asegurar la permanencia de la misma. Hay diversas formas de discriminación laboral como por ejemplo las percepciones de que las mujeres no son aptas para ciertos puestos. Es en este punto donde las redes de contactos desempeñan un papel muy importante. Sin embargo, muchas veces estas también tienen un sesgo por género. Son muchas veces desde las redes sociales o de contactos, que se excluye a las mujeres.¹⁸⁴ Las cuotas han sido crecientemente aplicadas en el sector público en los ámbitos legislativo, ejecutivo y judicial, así como al interior de los partidos.¹⁸⁵ Corregir el trato discriminatorio de algunas de las leyes y regulaciones puede también mejorar las oportunidades económicas de las mujeres.¹⁸⁶

Es a partir de la influencia de los organismos internacionales, así como de los compromisos y presiones internacionales, que los países que se suscriben a los tratados, se sensibilizan con la problemática y comienzan a adoptar políticas en sintonía con estas tendencias institucionales. En el caso de México, este se suscribió y ratificó los tratados de la “Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer”, el “Pacto Internacional de Derechos

¹⁸³ The World Bank, *op. cit.*, p. 28. Se ha visto que los esquemas de microcrédito benefician a las mujeres campesinas o emprendedoras de nuevos negocios, las cuales van creando un historial crediticio (oportunidad que antes únicamente se le brindaba a los hombres).

¹⁸⁴ *Loc. cit.* Algunas de las políticas que se recomiendan son la capacitación para posicionar a mujeres en puestos clave así como políticas flexibles que les permitan salir y reingresar al trabajo. Asimismo otros mecanismos que recomiendan son acciones afirmativas, como las cuotas de participación y colocación de mujeres en puestos de toma de dirección. *Ibid.*, p. 29.

¹⁸⁵ *Ibid.* 30. En México las cuotas han incrementado la representación femenina en el congreso de 16 a más del 22 por ciento.

¹⁸⁶ Por ejemplo en Argentina se removió la prohibición de contratos de medio tiempo, lo cual incrementó el número de mujeres participando activamente en los mercados formales. *Ibid.*, p. 30.

Civiles y Políticos” y la “Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW)”, los cuales fueron clave para ir adecuando el marco normativo institucional y legal de México y permitir así que las mujeres fuesen elegibles para todos los cargos y organismos públicos electivos en igualdad de condiciones con los hombres.¹⁸⁷

2.2 AVANCES Y RETOS EN EL ANDIAMIAJE INSTITUCIONAL MEXICANO EN MATERIA DE GÉNERO

La construcción de la agenda de género fue un proceso que implicó mucho trabajo de parte de diversos grupos organizados que impulsaron el tema a nivel internacional. Específicamente en el caso mexicano, Ana María Tepichin sostiene que en las décadas de 1950 y 1960 hay una ausencia de las mujeres como sujetos explícitos de política pública, al ubicarlas únicamente en su función reproductora y familiar. Es a partir de la década de los setenta cuando en México se incorpora a las mujeres y sus problemáticas en las políticas públicas.¹⁸⁸ Tepichin explica que “actualmente existe un pleno reconocimiento de las desigualdades de género como objeto de política pública”, sin embargo, este camino es producto de diversos esfuerzos de grupos de activistas, académicos, feministas, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), organismos internacionales y gobiernos.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Para más detalle véase ONU, PNUD y Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *Mujeres: Participación Política en México 2012*, pp. 2-3.

¹⁸⁸ Ana María Tepichin, Karine Tinat y Luzelena Gutiérrez de Velasco (coords.), *Los grandes problemas de México. Vol VIII Relaciones de Género*, El Colegio de México, México, D.F., 2010p. 13

¹⁸⁹ Esto se debe en gran medida a los acuerdos construidos en las conferencias de mujeres, feministas latinoamericanas y del Caribe. (Véase también Riquer, 2005; Tarrés 2006). Asimismo dice Tepichin que organismos como Naciones Unidas (sobre todo el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD), el Fondo de la Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han ido incorporando este tema en su agenda, informes y publicaciones. Tepichin, *Op. Cit.*, p. 24.

En México por mucho tiempo la agenda de las mujeres estuvo enfocada a su función reproductora y familiar. Tepichin sostiene que esto reforzó la situación de las mujeres a las labores de madres y amas de casa como una “vocación natural” o una “preferencial individual” ya que este enfoque de políticas públicas parte de una concepción de “las mujeres como receptoras necesitadas y pasivas”.¹⁹⁰ Los mecanismos institucionales y legales que se fueron construyendo para la protección de las mujeres, primero concebían a las mujeres como objeto de política públicas y, poco a poco, se fueron constituyendo en sujetos de políticas públicas. Las leyes iniciales que indirectamente buscaban proteger a las mujeres eran leyes que tenían ver con la morbi-mortalidad infantil y materna y con el crecimiento poblacional. A raíz de la promulgación de la Ley de Población en la década de los treinta es que comienza el tema de la situación de las mujeres a adquirir importancia.¹⁹¹ Aunque esta ley es un parteaguas para posicionar la situación de las mujeres en la agenda pública, es importante destacar que sólo se consideraba a la mujer como un tema de política pública importante en su papel de madre.

En 1929 se crea la Asociación Nacional de Protección a la Infancia (ANPI), que en ese tiempo estaba enfocada a desayunos escolares, entre otras acciones. Posteriormente, cambia para ser el Instituto Nacional de Protección a la Infancia (INPI) que se dirigía más a servicios asistenciales de atención a niños abandonados, violentados y en situación de calle.¹⁹² Con las crecientes demandas de servicios asistenciales para las familias, el ejecutivo federal crea el sistema de Desarrollo Integral de la Familia (DIF) para extender los servicios asistenciales ya no sólo a los niños, sino a todas las familias en situación de vulnerabilidad. Victoria Rodríguez sostiene que el DIF, además de ser la institución gubernamental más antigua dirigida a las

¹⁹⁰ Tepichin argumenta que buena parte de la preocupación por la situación de las mujeres, se enfocó en incidir en las causas previsibles y curables de morbi-mortalidad infantil y materna. (Riquer, “Los pobres de Progres. Reflexiones” pp.290-291 en E. Valencia, M. Gendreau y Ana María Tepichin (coords.), *Los dilemas de la política social ¿Combatir la pobreza?*, 2000, pp. 283-310. 2000, cit por *Op. Cit.*, p. 25).

¹⁹¹ *Loc. Cit.*

¹⁹² Victoria Rodríguez, *Women in Contemporary Mexican Politics*, University Of Texas, Austin, 2003, p. 126.

mujeres en México, ha servido como una red particular de las mujeres y sus familias. El DIF es una institución gubernamental que fue originalmente diseñada con el propósito de darle a las mujeres “del poder” un espacio en la área política, como las esposas de los Presidentes (Primeras Damas) a nivel federal, estatal y municipal. Esto ha generado una red que incluso en la actualidad, continua conectando a las mujeres casadas con políticos importantes.¹⁹³ Este tipo de organismos gubernamentales reforzaron también el encasillamiento de la participación política de las mujeres en las áreas sociales, de asistencialismo y servicios familiares.

Gradualmente la agenda de las mujeres se comenzó a incorporar a la agenda del desarrollo. “Al subestimar el aporte económico de las mujeres en las actividades de producción y reproducción, las acciones públicas reprodujeron una jerarquía de género en la cual el trabajo femenino no se reconoció plenamente.”¹⁹⁴ Esto “naturalizó” la posición social de las mujeres e hizo que el diseño de política pública dirigido a mujeres reprodujera los esquemas patriarcales en los cuales las mujeres fuesen concebidas como receptoras pasivas en sus roles de crianza y maternidad a la vez que sería “fácilmente prescindibles en tiempos de crisis o austeridad económica”.¹⁹⁵ Es durante la década de los setenta que la relación entre mujeres y desarrollo cobra mayor importancia y a nivel internacional se empieza a reconocer a las mujeres como pivotes del desarrollo económico y social. De ahí que empezaran a surgir leyes de mayor importancia para el posicionamiento de la situación de las mujeres en relación al derecho a la propiedad y su condición como sujetos económicos activos.

En este sentido la Ley de la Reforma Agraria y la Ley General de Crédito Rural fueron fundamentales para reconocer a las mujeres como sujetos agrarios y se les dotó de tierras para formar unidades agrícolas industriales para que estas pudiesen realizar “tareas productivas de

¹⁹³ Rodríguez, *Ibid.*, pp. 126-127.

¹⁹⁴ Tepichin, *Op. Cit.*, p. 27.

¹⁹⁵ *Loc. Cit.*

beneficio colectivo”.¹⁹⁶ El Programa de Unidades Agroindustriales de la Mujer en 1971 fue el primero en tener como población objetivo a mujeres en condición de pobreza para abrir espacios productivos rurales. A raíz de este, se han impulsado numerosas iniciativas de empleo y autoempleo para mujeres.¹⁹⁷ Otras leyes que influyeron en el posicionamiento de las mujeres en las políticas públicas fueron la Ley General de Población en 1974 la cual colocó la política de control de natalidad como “una valiosa vía para la emancipación y plena realización de la mujer”.¹⁹⁸ A raíz del programa Nacional de Integración de la Mujer al desarrollo se fomenta la participación de las mujeres en el desarrollo como sujetos activos no sólo como madres sino también como ciudadanas y trabajadoras. El programa se enfoca en la capacitación de las mujeres, la formación profesional y el apoyo con guarderías para la integración de las mujeres al mercado de trabajo como eje fundamental del desarrollo.¹⁹⁹

Otro programa importante, durante el sexenio de Ernesto Zedillo en 1996, el Programa Nacional Alianza para la Igualdad (PRONAM) como “el principal instrumento gubernamental para lograr que la mujer participe plenamente en igualdad de condiciones con el varón, y en forma efectiva, en la vida económica, social, política y cultural de la nación”.²⁰⁰ Victoria

¹⁹⁶ *Loc. Cit.*

¹⁹⁷ Algunas de estas iniciativas como los programas regionales de empleo, entre ellos el Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer (PINMUDE), el Programa de Acción para la Participación de la Mujer Campesina en la Consecución del Desarrollo Rural (PROMUDER), el Programa de Apoyo a los Proyectos Productivos de la Mujer Campesina (PAPPMC), el Programa de Mujeres en el Desarrollo Rural, el Programa de la Mujer Campesina, Programa Mujeres Empresarias-Mujeres Productoras, Programa de Promoción para el Desarrollo Económico de las Mujeres (véase Ghigliazza, 1995; Poder Ejecutivo Federal, 1983, 1989, 1995, 2001, 2007; Robles *et al.*, 1993; Velázquez, 1992). *Op. cit.*, p. 29.

¹⁹⁸ Echeverría, *Loc. Cit.* Tepichin explica que la reforma constitucional al artículo 4º (1973) estableció el derecho de toda persona “a decidir de manera libre, responsable e informada sobre el número y espaciamiento de sus hijos”. La autora sostiene que entre las iniciativas formales que alentaron el control de la natalidad estuvieron el efímero Programa Nacional de Integración de la Mujer al Desarrollo y la coordinación del Programa de Planificación Familia (1978) ambos dependiente de CONAPO.

¹⁹⁹ *Loc. cit.*

²⁰⁰ (CONMUJER, 2000:9) cit. por *Op. cit.*, pp.30-31. Tepichin sostiene que para la aplicación del PRONAM, el cual inicialmente dependía de la Secretaría de Gobernación y en 1998 pasó a ser responsabilidad de la Coordinación General de la Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER), se crearon diversas estructuras como el Programa de la Mujer en el Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), en la Secretarías del Trabajo y Previsión Social (STPS) y Desarrollo Social (SEDESOL), así como en el ISSSTE. Asimismo, la autora explica que se establecieron Comisiones de Equidad y Género en el Congreso de la Unión y en agosto de 2000 se crearon

Rodríguez explica que el PRONAM fue integrado como resultado de la Conferencia Internacional de Beijing 1995, con el objetivo de institucionalizar el discurso gubernamental sobre mujeres y género.²⁰¹ Otras iniciativas institucionales relevantes son la de Mujeres de Solidaridad (MUSOL), del Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) y la del Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), renombrado y en operación hasta la fecha como Programa de Desarrollo Humano Oportunidades. Tepichin argumenta que el Programa Mujeres en Solidaridad (1989) “puso énfasis en la participación de las mujeres en la gestión comunal del trabajo productivo como elemento para superar la pobreza.” La autora explica que este programa le dio importancia a la corresponsabilidad y la acción de las mujeres como acciones estratégicas.²⁰² El Programa Progresá–Oportunidades fue propuesto en 1997 para aumentar el capital humano por medio de las transferencias condicionadas a las mujeres. Las investigaciones internacionales ya comenzaban a mostrar cómo influye en el desarrollo, el hecho de que sean las mujeres las que reciben los apoyos por su estrecha cercanía con la familia, y porque la evidencia empírica muestra que tienden a invertir esos apoyos en gastos relacionados a las necesidades familiares (educación, salud, alimentación, vestido, entre otros).²⁰³

Hay una relación muy estrecha entonces en la forma en que las políticas públicas en México han abordado la problemática de las mujeres y la política social de erradicación de la

instancias para avanzar en la agenda de género en 28 entidades federativas. Actualmente existen Institutos de la mujer en 28 estados: El Estado de México tiene un Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social mientras que en Michoacán hay una Secretaría de la Mujer.

²⁰¹ Rodríguez, *Op. Cit.*, p. 130.

²⁰² Tepichin comenta que dicho programa se dirigió a mujeres en extrema pobreza e incluía financiamiento a proyectos productivos de organización comunitaria para elevar los niveles de salud, educación, alimentación, vivienda e ingresos. *Loc. Cit.* Véase también Nikki Craske, “Ambiguities and Ambivalences in Making the Nation: Women and Politics in 20th Century Mexico”, *Feminist Review*, No. 79 (2005) p. 129.

²⁰³ El Programa Progresá Oportunidades está integrado por tres componentes estrechamente vinculados entre sí; apoyos educativos, atención básica a la salud de todos los miembros de la familia, y apoyos para mejorar el consumo alimenticio y el estado nutricional de las familias pobres. En la titular o jefa de familia, recaen las funciones de corresponsabilidad. (SEDESOL-Oportunidades, 2002: III) cit. por *Op. Cit.*, p. 32.

pobreza para el desarrollo. En este sentido, Tepichin sostiene que la problemática de la pobreza ha relegado la búsqueda de la igualdad de condiciones entre hombre y mujeres ya que “al no considerarse las relaciones de género vigentes, no se han creado condiciones para retar y transformar las desigualdades de género”.²⁰⁴ Es importante resaltar que las políticas públicas y programas dirigidos a la incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo, así como a mayor educación, capacitación y al acceso al ingreso, no necesariamente han tenido un efecto positivo en igualar el terreno de las relaciones de género.

El diseño de soluciones solamente para mujeres sin introducir acciones deliberadas dirigidas a desaparecer la desigualdad surgida de la diferencia sexual, deja intacto el poder y con ello se empuja a las mujeres a un círculo de cambio sin transformación.²⁰⁵

Es en la década de los noventa cuando México apuesta por las políticas públicas enfocadas a mujeres con la mirada puesta hacia la discusión de las relaciones de género.²⁰⁶ A partir de la IV Conferencia Internacional de la Mujer en Beijing 1995, la estrategia que se utiliza es la de la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas, los programas e instancias gubernamentales. El creciente auge de estudios de género y centros de investigación dedicados a estos temas, permearon las instituciones y programas con nuevos enfoques. Marta Lamas sostiene que con la creación en 1993 del Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) en la Universidad Nacional Autónoma de México, la categoría *género* cobra visibilidad e importancia para la comunidad universitaria. Lamas afirma que “a diferencia de las categorías

²⁰⁴ Tepichin, *Op. Cit.*, p. 33.

²⁰⁵ Portocarrero, P., *Mujer en el desarrollo: balance y propuestas*. Lima, Innovación y Redes para el Desarrollo Flora Tristán –Centro de la Mujer Peruana. 1990, p.51. cit. por *Loc. Cit.*

²⁰⁶ *Op. Cit.*, p. 35. De acuerdo a los autores Diego Reynoso y Natalia D’Angelo la década de 1990 vivió una reacción en cadena en toda América Latina respecto de la legislación tendiente a asegurar la incorporación de la mujer en los órganos de representación y decisión política. En este sentido, el caso mexicano, no es la excepción ya que la evolución de las medidas institucionales e instrumentos legales hacia el camino de la equidad de género, ha sido notoria sobre todo, a partir de los años noventa. Hunt y Jones, 2002 cit. por Diego Reynoso y Natalia D’Angelo, “Las leyes de cuota y su impacto en la elección de mujeres en México”, *Política y Gobierno, Vol. XVIII (2006 No. 2) pp.279-313*. Tepichin sostiene que las relaciones de hombres y mujeres son construidas socialmente y estas moldean las condiciones de vida, la ideología, historia y la desigualdad económica. Para mayor información al respecto véase Scott, J, “El género: Una categoría útil para el análisis histórico”, pp.265., en Marta Lamas (comp.), *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*, México, Miguel Ángel Porrúa-UNAM, 2000.

clase social o etnia, que han sido instrumentos analíticos desde hace mucho tiempo, la categoría *género* es una herramienta de reciente creación.”²⁰⁷

El 8 de marzo de 2001 con el Presidente Vicente Fox se crea el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y este sustituyó al PRONAM.²⁰⁸ El INMUJERES fue creado como organismo público descentralizado cuyo objetivo era promover la equidad de género y combatir la discriminación.²⁰⁹ Esto se hizo en parte por el trabajo de las activistas y organizaciones nacionales y en el contexto de los acuerdos internacionales respecto de adoptar la transversalización como estrategia principal. Nace con la misión de “dirigir la política nacional para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, a través de la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en las acciones del Estado mexicano” (DOF, 2001).²¹⁰ Asimismo se generó información para los temas de género como el Sistema de Indicadores para el Seguimiento de la Situación de la Mujer en México (SISSESIM).²¹¹ Además de otros programas relevantes en el marco de Pro Igualdad y del Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la Administración Pública en 2009, el INMUJERES, crea el Programa de Cultura Institucional (PCI) cuyo objetivo era introducir la perspectiva de género a la cultura organizacional de las dependencias de la administración pública.²¹²

²⁰⁷ Marta Lamas (comp.), *El Género: La construcción cultural de la Diferencia Sexual*, UNAM, México, D.F., 1995, p. 9.

²⁰⁸ Para ese entonces ya había cambiado a ser el Consejo Nacional de la Mujer.

²⁰⁹ Rodríguez, *Op. Cit.*, p. 131.

²¹⁰ Tepichin, *Op. cit.* p. 36

²¹¹ Ese sistema de indicadores se realizó en coordinación con el INEGI. Su principal objetivo es presentar indicadores de género cuantitativos y cualitativos relacionados al Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación Contra las Mujeres (PROEQUIDAD). *Ibid.*, p. 37.

²¹² Entre las metas del programa PCI se busca promover una selección de personal basada en capacidades y méritos, asegurar criterios salariales transparentes y equitativos para combatir la brecha salarial de género, garantizar la corresponsabilidad en el ámbito doméstico e institucional entre servidoras y servidores públicos de la administración pública; establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación en la administración pública federal. (INMUJERES, Programa de cultura institucional, México, Instituto Nacional de las Mujeres, 2009, pp. 64-78). *Loc. cit.*

En el ámbito legislativo también ha habido esfuerzos importantes para fortalecer el andamiaje institucional de las leyes de género como, por ejemplo, la creación de la Comisión de Equidad de Género de la Cámara de Diputados impulsada por iniciativa de un grupo de mujeres representantes de los cinco grupos parlamentarios (PRI, PAN, PRD, PVEM y PT).²¹³ En la Cámara de Senadores surge la Comisión de Género para supervisar las actividades del gobierno y proyectos de ley sobre la igualdad entre hombres y mujeres.²¹⁴ Algunas de las reformas y avances en la legislación mexicana más importantes para la paridad de género en los espacios de representación y cargos públicos son aquellas acciones en la línea de las acciones afirmativas, específicamente en materia de cuotas legislativas. Estas reformas se han reflejado en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. Para mayor detalle véase la Tabla 2.1 en el Anexo. Es importante resaltar que en el caso mexicano, se han generado consensos en torno a la necesidad de atender las necesidades prácticas de las mujeres para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Algunas de las acciones más importantes del gobierno han sido, en 1999 la creación del Programa Nacional contra la Violencia Intrafamiliar (PRONAVI) que dura hasta el año 2000.²¹⁵ En 2002 se crea el Programa Nacional por una Vida sin Violencia que buscaba coordinar acciones de la administración pública federal y organizaciones de la sociedad civil

²¹³ La iniciativa se presentó en 1997 y se aprobó en 1998. A partir del periodo 2000-2003 se conformó como una comisión permanente y ordinaria, estatutos que le permite dictaminar iniciativas (Comisión de Equidad de Género, 2006). *Op. Cit.*, p. 39.

²¹⁴ Yamamoto H., *Instrumentos de control parlamentario, Estudio comparativo de 88 parlamentos nacionales*. Lausana, PCL, Presses Centrales, 2007, p. 23, cit. por *Loc. cit.* Tepichin argumenta que en México, estas comisiones legislativas de género, se han enfocado sobre todo a la asignación de recursos a los programas en la materia.

²¹⁵ El objetivo del PRONAVI era “instituir un sistema integral, interdisciplinario e interinstitucional que trabaje en estrecha colaboración con la sociedad civil organizada y mediante el cual, se logre la eliminación de la violencia intrafamiliar con el uso de herramientas que permitan la detección de los casos, la atención de las personas involucradas, la prevención y la evaluación de las acciones emprendidas” (CONMUJER, *Programa Nacional de la Mujer. Alianza para la Igualdad 1995-2000: realizaciones y retos*. México, 2000: 110,187.) Tepichin, *Op. Cit.*, p. 40.

para combatir la violencia familia y contra las mujeres.²¹⁶ En 2007 se promulga la Ley General del Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, se crea el Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia con las Mujeres y las Niñas. Posteriormente en 2009 se crea la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM) la cual elabora el Programa Integral para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres a cargo del INMUJERES. Para la realización de estos programas ha sido fundamental la generación de información y datos sobre la situación de las mujeres. En 2003 y 2006 se levantó la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) y en 2008 el INEGI publicó “Las mujeres en México, estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres” (INEGI, 2008). La ENDIREH muestra datos sobre la relación de hombres y mujeres en los hogares y la violencia familiar. La generación de información sobre las mujeres es fundamental para la agenda de género, sin embargo, no es el objetivo final, sino a partir de esta información, lograr el que los programas y políticas públicas ataquen más directamente las causas de los problemas públicos para mejorar las relaciones de poder y equidad de género.

Un avance importante en México que, fue reconocido por las Naciones Unidas en el año de 2011, es la Reforma Constitucional en materia de Derechos Humanos, en la cual se elevan a rango constitucional los derechos humanos que se deriven de tratados internacionales. Otro avance hacia el camino de la equidad y la participación paritaria de hombres y mujeres en la vida pública, es la sentencia 12624 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), la cual estipula “la obligatoriedad de todos los partidos políticos de cumplir con las cuotas de género sin excepción, así como integrar fórmulas con suplencias del mismo sexo,

²¹⁶ Tepichin señala que en el marco de este programa se crea el Sistema Integral de Atención a Mujeres Afectadas por Violencia Familiar (SIAMAVIF). INMUJERES, *Informe de labores 2001-2006*. México, Instituto Nacional de las Mujeres, 2006. *Ibid.*, p. 41.

con lo cual se evita que las mujeres sean sustituidas por varones en los puestos de representación popular”.²¹⁷

A través de numerosos estudios y análisis se ha visto que es fundamental fortalecer los Mecanismos de Equidad de Género (MEG) para tener impacto real en las condiciones de vida de las mujeres y sus familias. Para que los MEG puedan realmente tener alcance es necesario acompañar un buen diseño con presupuesto propio, gozar de autonomía en las decisiones y autoridad en la administración pública para su diseño, implementación y evaluación. Tepichin sostiene que en el caso mexicano, la retórica de los avances en materia de género está muy por delante de los resultados reales.²¹⁸ La autora hace una crítica puntual al explicar que, a pesar de los avances de 40 años del desarrollo de conocimiento sobre la situación de la mujeres y 30 años de avances importantes en el área de género; en la actualidad, existe una “institucionalización del discurso de género” que coloca la búsqueda de la igualdad de las mujeres como un asunto central en las políticas públicas, pero esto no necesariamente ha eliminado las desigualdades de género. El gran problema del enfoque de las políticas públicas en México es que han dado un gran peso al bienestar de la familia, lo cual fortalece la visión de la responsabilidad casi exclusiva de las mujeres en tareas domésticas, de crianza y cuidado de la familia, en lugar de que dichas políticas estén enfocadas en “incidir en la dimensión sexuada del poder y la política para cuestionar la subordinación de las mujeres”.²¹⁹

Tepichin sostiene que existen dos extremos a la visión de la función que debieran cumplir las políticas públicas de género, por un lado existe una visión pragmática de cubrir las necesidades, demandas e intereses de mujeres y hombres para igualar oportunidades a través

²¹⁷ ONU Mujeres, PNUD e IDEA Internacional, *Participación Política de las mujeres en México. A 60 años del reconocimiento del derecho al voto femenino*, México 2013, P. 7

²¹⁸ Tepichin, *Op. Cit.*, p. 42. Sin embargo, sí ha habidos esfuerzos importantes que se han reflejado en indicadores de mejoría en salud, niveles de educación e inserción laboral.

²¹⁹ *Ibid.*, p. 43.

del acceso a recursos. Por otro lado, están los intentos por incorporar la perspectiva de género orientada específicamente a transformar las relaciones de poder entre hombres y mujeres por medio de la identificación y satisfacción de necesidades estratégicas. Las diferencias entre ambas visiones están imbricadas en el origen que suponen tienen las desigualdades entre hombres y mujeres. Tepichin explica que “cuando se parte de la idea de que el origen de las desigualdades de género se limita al acceso inequitativo que tienen hombres y mujeres a los recursos y poder entonces el diseño de políticas está dirigido a equilibrar la necesidades propiciando la incorporación de mujeres a estructuras que permanecen intactas.”²²⁰ El otro extremo ve como origen de las desigualdades de género, “la diferencia sexual que se traduce en subordinación de lo femenino a lo masculino”.²²¹ De acuerdo a esta visión, lo que se necesita hacer es incidir en las condiciones de vida de las mujeres y en su posición a largo plazo lo cual requiere cambiar las estructuras económicas (“de la dimensión de la distribución”)²²² y sociales (“de la dimensión del reconocimiento”).²²³

Para lograr una verdadera transformación e incidencia en políticas públicas para mejorar las condiciones de vida de las mujeres, es necesario entender que no basta con incorporar la visión de las necesidades inmediatas de acceso equitativo a los recursos, sino buscar la transformación de las estructuras. Tepichin sostiene que “una política pública dirigida a transformar el orden de género articularía responsabilidades compartidas en tres esferas: el

²²⁰ Por ejemplo cuando se busca incorporar a las mujeres al mercado laboral, pero se sigue esperando de ellas que asuman la responsabilidad del hogar, por lo que esto genera una doble jornada de trabajo para las mujeres, en lugar de reformular las responsabilidades familiares y estatales. *Ibid.*

²²¹ *Op. Cit.*, p. 45.

²²² En la dimensión económica de la distribución se encuentra la división sexual del trabajo en la cual se asigna a las mujeres y la distribución de tareas domésticas. *Ibid.*

²²³ En la dimensión de social del reconocimiento “se encuentran los códigos de género que permean los patrones culturales de interpretación y evaluación que son centrales para el orden del status”. Fraser y Honneth, *¿Redistribución o reconocimiento?* Madrid, Morata. Galeana P. (comp.) *Universitarias Latinoamericanas, liderazgo y desarrollo*, México, UNAM, 2006.

Estado, el mercado y la familia”.²²⁴ Es decir, no basta con promover el ingreso de las mujeres al mercado, es necesario romper la creencia de que es responsabilidad única o primaria de la mujer, el cuidado de la familia y las tareas domésticas.

Los programas y políticas públicas en México han evolucionado a lo largo del tiempo de un enfoque puramente poblacional, al de bienestar familiar hasta intentar ir hacia un cambio en las relaciones de poder. Para esto, el empoderamiento de las mujeres y la búsqueda de una igualdad de oportunidades es fundamental. En esta tesis, estudio sobre todo a las mujeres en puestos de poder en el ámbito público, específicamente en la Administración Pública Federal (APF). A continuación presento el panorama de las mujeres en el sector público en México.

2.3 MUJERES EN PUESTOS ALTOS DEL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

La participación de las funcionarias públicas en los puestos de alta dirección en la administración pública es escasa y preocupante. El panorama que a continuación expongo, muestra la persistencia de barreras invisibles, para el reclutamiento de mujeres a los más altos puestos. Anteriormente expuse el proceso de la construcción de la agenda de género reflejada en los programas, las políticas, leyes y en el andamiaje institucional en su conjunto; sin embargo, a pesar de los avances en la institucionalización del género en el ámbito gubernamental, la evidencia empírica nos muestra que no es una prioridad, de los gobiernos mexicanos, el empoderamiento de mujeres en puestos de toma de decisiones públicas. El porcentaje de mujeres en puestos de toma de decisión en el sector público considerando las distribuciones porcentuales de Secretarías de Estado, Senadores, Presidencias municipales, síndicos, ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), disputados federales,

²²⁴ *Op. Cit.*, p. 45.

locales y regidores es de 25%.²²⁵ En esta sección buscaré analizar algunos datos sobre las mujeres en el sector público en México, para mostrar una fotografía de la limitada presencia de mujeres en los ámbitos ejecutivo, legislativo y judicial, así como de las administraciones públicas locales.

Estamos aún muy lejos de la paridad política, sin embargo como veremos más adelante, es en el ámbito legislativo en donde más se ha avanzado. Considero que en los ámbitos Ejecutivo y Judicial hay rezagos importantes en materia de presencia de mujeres porque a diferencia del Legislativo, donde sí se han impulsado e implementado mecanismos institucionales como las cuotas de acción afirmativa para asegurar la presencia de mujeres, en estos dos primeros, no ha sucedido así. Existen debates sobre si la paridad política es lo deseable en lugar de fomentar la competencia y que queden las personas más aptas para los cargos, sin embargo yo apoyo la visión de que es deseable que como sociedad, apostemos por ir hacia la paridad. Las cuotas de acción afirmativa son una de las medidas más efectivas para llegar a ello o si no al menos, para alcanzar un porcentaje mínimo establecido de mujeres en los puestos públicos.²²⁶ Mientras siga habiendo las disparidades de representación de mujeres que todavía hay, las cuotas deben permanecer aunque sea como una medida provisional. El debate de las cuotas se ha dado sobre todo en el ámbito legislativo, sin embargo, el escenario que a continuación presento, expone que la presencia de mujeres en los puestos del ámbito Ejecutivo sigue siendo tan baja que considero se deberían implementar acciones afirmativas, estratégicas, de sensibilización y capacitación para aumentar la presencia de las mujeres en el ámbito que se encarga de diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas en México.

²²⁵ INMUJERES basado en datos de Presidencia, Senado, Cámara de Diputados, SEGOB, Sistema Nacional e Información Municipal de la SEGOB 2011.

²²⁶ Para más sobre cuotas de género y paridad véase Javier Aparicio “Si o no a las cuotas de género” nota de Animal Político del 17 de octubre de 2013, <http://www.animalpolitico.com/blogueros-covarianzas/2013/10/17/para-entender-las-cuotas-de-genero/#axzz34qAiq9ST> consultado el 17 de junio de 2014.

En 2012 sólo 17.60% de los puestos de Secretarías de Estado eran ocupados por mujeres. En el poder judicial, en 2012 sólo el 18.18% de los ministros de la SCJN eran mujeres. En el ámbito legislativo, 33.59% del total de los senadores, eran mujeres y 36.80% de los diputados federales. Con respecto a los diputados locales, sólo 22.37% era mujeres. Para mayor detalle véase la Tabla 2.2 en el Anexo con indicadores básicos de mujeres en la toma de decisión en el sector público del 2011 al 2013.²²⁷ Alejandra Massolo sostiene que en el espacio público municipal es donde se puede encontrar una participación más activa de las mujeres “a través de asociaciones vecinales, redes de solidaridad y trabajos comunitarios para resolver carencias y mejorar su calidad de vida”.²²⁸ De acuerdo con Massolo, el municipio, es el ámbito territorial en el que las mujeres mexicanas lograron “su primera ciudadanía”.²²⁹ Sin embargo, esto no se refleja necesariamente en los datos. En el ámbito local en México, en un periodo de veinte años, el número de presidentas municipales ha aumentado únicamente un punto porcentual: de 2.9% en 1986 a 3.8% en 2006. Para 2013, hay un aumento importante comparado con las décadas anteriores, aunque solamente el 6.88% de los más de 2,400 municipios eran presididos por mujeres.

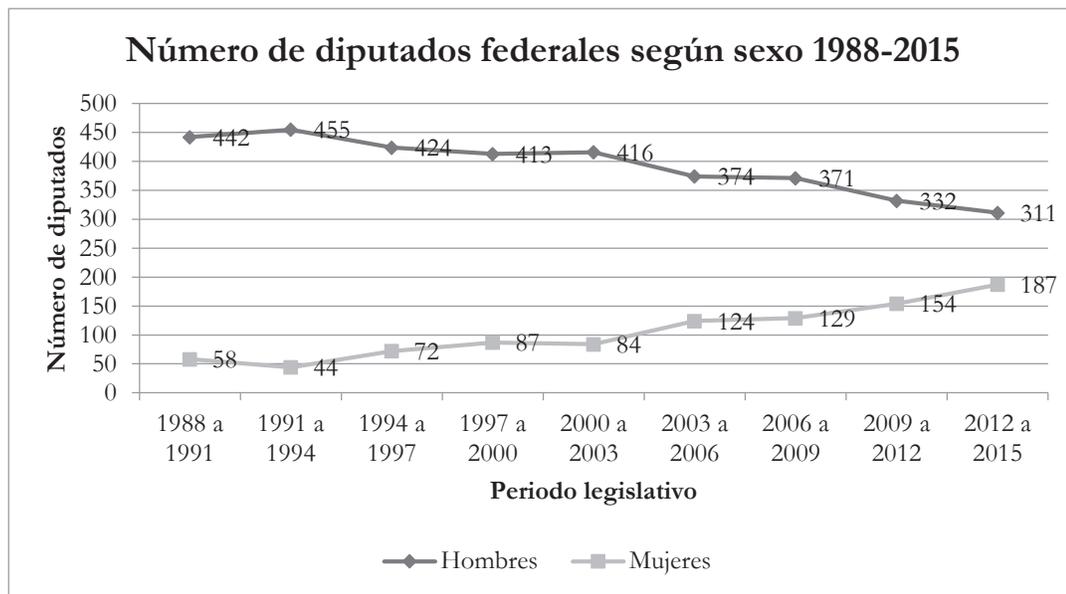
²²⁷INMUJERES, Cálculos con base en Gabinete legal. Consultado en <http://www.presidencia.gob.mx/> datos a enero de 2013² INMUJERES, Cálculos a partir del Senado de la República LXII Legislatura. Consultado en www.senado.gob.mx el 15 de octubre de 2012.³ INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a Julio 2013.⁴ INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.⁵ INMUJERES, Cálculos a partir de la SCJN. Consultada en: <http://www.scjn.gob.mx/conocelacorte/Paginas/ConoceLaCorte.aspx>. Datos al 14 de diciembre de 2012.⁶ INMUJERES, Cálculos a partir del Congreso de la Unión. Cámara de Diputados LXII Legislatura. Consultado en <http://www.diputados.gob.mx>. Información al 15 de octubre de 2012.⁷ INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.⁸ INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011. INMUJERES http://estadistica.INMUJERES.gob.mx/formas/panorama_general.php?menu1=8&IDTema=8&pag=1 consultado 14/11/2013

²²⁸ Alejandra Massolo, “Mujeres en el espacio local y el poder municipal, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 58, No. 3 (1996), p. 133. La autora explica que la evidencia empírica ha mostrado que “típicamente” las mujeres se involucran y participan más en temas locales y comunitarios. P. 134.

²²⁹ *Ibid.*, p. 137.

En el ámbito legislativo el aumento del porcentaje de participación femenina ha sido significativo ya que en 1985, 10.5% de los diputados federales eran mujeres a comparación del 25.8% en 2006.²³⁰ En la anterior legislatura 2009-2012 el porcentaje de mujeres diputadas fue de 31.68%. En la actual legislatura 2012-2015, 37.6% de los diputados federales son mujeres. En el siguiente Gráfico 2.1 podemos apreciar que a pesar de que el porcentaje de mujeres en el ámbito legislativo sí ha aumentado con el paso del tiempo y la tendencia parecería apuntar hacia la paridad, no siempre con cada legislatura aumenta en términos absolutos el número de mujeres. La disminución del número de Diputadas Federales se observa en las legislaturas de 1991 a 1994 y de 2000 a 2003 con respecto a las legislaturas inmediatamente anteriores a estas.

Gráfico 2.1 Número de diputados federales por sexo 1988-2015.



Elaboración propia con datos de INEGI, Poder legislativo. Diputados por legislatura según sexo, 1952 a 2014. Basado en el Primer Informe de Gobierno 2013. Anexo estadístico. Página 18. (Consultado el 9 de septiembre de 2013). Fecha de actualización martes 19 de noviembre de 2013. <http://www3.INEGI.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=21702> Consultado el 2 de junio de 2014.

²³⁰ Verónica Vázquez García, “Mujeres y gobiernos municipales en México: Lo que sabemos y lo que falta por saber”, *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX (No. 1 2010) P. 113. La situación de las síndicas por ejemplo también se observa un aumento de ser 6.8% y regidoras de 15.9% en 2002 a ser 11.5 y 28% respectivamente. Siendo así que entre más alto es el cargo en el ayuntamiento, menor es el acceso de las mujeres (véase Barrera y Aguirre 2003). La autora recomienda ver para discusión sobre cifras Fernández (1995, 2003), Massolo (1998b), Barrera y Aguirre (2003a-c) y Barrera (2007).

Para mayor detalle véase el Gráfico 2.2 en el Anexo que incluye el número de mujeres diputadas federales desde 1952 hasta la actualidad. En la cámara alta hubo 33.58% de mujeres del total de los Senadores en 2012. Actualmente con la Reforma Política (*DOF* 10 de febrero 2014) se establece como derecho de los ciudadanos y obligación para los partidos políticos la igualdad de oportunidad y la paridad entre hombres y mujeres para tener acceso a cargos de elección popular. Los partidos políticos promoverán y garantizarán (anteriormente en la Reforma de 1992 sólo estaba la palabra “promoverán”) la paridad entre los candidatos para la integración del Congreso de la Unión, los Congresos de los Estados y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Este tipo de acciones afirmativas pueden cambiar significativamente la actual proporción del 35% de mujeres en promedio de ambas cámaras y dar mayor apertura de género. Sin embargo, se ha visto que los partidos políticos encuentran formas de darle la vuelta a ley, como fue el caso de las “Juanitas” o bien, al colocar a las mujeres candidatas a competir en lugares donde el partido en cuestión suele perder.²³¹ Con la actual reforma política del 2014, ya se contempla esto en la ley por lo que, los candidatos y sus sustitutos, deberán ser del mismo sexo. Asimismo en ningún caso se admitirán criterios que tengan como resultado que hombres o mujeres exclusivamente le sean asignados distritos en los que el partido haya obtenido los porcentajes de votación más bajos en el proceso electoral anterior.²³² Aunque estos son avances importantes está por verse los resultados que traerá y las posibles

²³¹ El Universal, “TEPJF prohíbe a partidos práctica de ‘Juanitas’ ”. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/852227.html> Publicado el 07 de junio de 2012. Consultado el 2 de junio de 2014. Mauricio Torres, “Los candidatos ‘juanitos’, una estrategia política para evadir la ley”, CNN México, 5 de diciembre 2011, <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/05/los-candidatos-juanitos-una-estrategia-politica-para-evadir-la-ley>. Consultado el 2 de junio de 2014. CNN México, “Los diputados aprueban reformas para prohibir a ‘juanitas’; falta Senado”, 15 de diciembre de 2011, <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/15/los-diputados-aprueban-reformas-para-prohibir-a-juanitas-falta-senado>. Consultado el 2 de junio de 2014.

²³² *Diario Oficial de la Federación*, 10 de febrero de 2014, Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política electoral. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332025&fecha=10/02/2014 consultado el 2 de junio de 2014.

distorsiones del espíritu de la ley que puedan generarse. No obstante es sin duda, un paso muy importante para ir hacia una mayor igualdad de oportunidades en el acceso a la toma de decisiones.

En el ámbito de las Administraciones Públicas Estatales (APE), tenemos un panorama muy lejano a la paridad. En 2011, de los 741 titulares de instituciones públicas estatales, 123 fueron mujeres es decir el 16.62%. En 2012, de los 904 titulares de estas administraciones locales, 131 eran mujeres, es decir 14.49%.²³³ A pesar de que hubo un aumento del 18% en el número total de puestos de titulares de dependencias locales, el aumento de mujeres no fue proporcional, ya estas aumentaron únicamente en del 6.10%. Es decir que, el hecho de haber más espacios con el crecimiento burocrático de las APE, no se ha traducido en mejorar las oportunidades para las mujeres por lo que cabe resaltar la ausencia de mecanismos de acción afirmativa en esta materia, a diferencia del ámbito legislativo. Como podemos observar en el Gráfico 2.3 en el Anexo, hay estados que aún en 2012, continúan sin tener una sola mujer a cargo de las instituciones públicas estatales como son Puebla, Sonora y Tabasco.²³⁴ Solamente en Chiapas en 2011 hubo 10 mujeres a cargo de instituciones de la APE, lo que representa la cifra más alta de mujeres en términos absolutos en las entidades.

Para el objetivo de esta tesis, me enfocaré en el estudio de las funcionarias de alto nivel de la Administración Pública Federal (APF) y más específicamente de la Administración Pública Centralizada (APC) y, en algunos casos, por cuestiones de disponibilidad de datos, considero el ámbito de la Administración Paraestatal y Desconcentrada. En el Ejecutivo

²³³ INEGI, Titulares de Instituciones de las administraciones públicas estatales, por entidad federativa según sexo, 2011 y 2012. *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2012 y 2013. Tabulados básicos*. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mgob32&s=est&c=33902> Fecha de actualización 13 de enero de 2014. Consultado el 2 de junio de 2014.

²³⁴ En el caso de Tabasco, el año previo 2011 hubo 7 mujeres titulares de instituciones de la APE. En el caso de Sonora, el año anterior no hubo ninguna mujer. En el caso de Puebla en 2011 hubo 1 mujer. Por lo que en Puebla y Tabasco hubo retrocesos mientras que en Sonora se mantiene sin presencia de mujeres como titulares de la APE. *Loc. cit.*

Federal entre 1980 y 1992 la representación de mujeres era del 6%, es decir que de las 7,655 posiciones disponibles, las mujeres únicamente ocupaban 466. Las Secretarías con la más alta participación de mujeres eran la Secretaría de Planeación y Presupuesto (SPP) con 14%, la Secretaría de Educación Pública (SEP) con 12.9% y la Secretaría de Pesca con 10.3%. La primera subsecretaria de estado fue nombrada en 1958 en la SEP y la primera Oficial Mayor en 1970 en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Rodríguez sostiene que hasta entonces las mujeres en puestos altos de la APF habían estado sobre todo concentradas en las Secretarías de Turismo, Pesca y, Planeación y Presupuesto. En 1994, Julia Carabias se convierte en la Secretaria del Medio Ambiente (SEMARNAP), pero fue sólo hasta el nombramiento de Rosario Green como titular de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) que esta tendencia se rompe. En cuanto al gabinete del ejecutivo federal, a junio de 2014, únicamente ha habido 22 mujeres como titulares de Secretarías de Estado en la historia de México, siendo la primera en ocupar dicho nivel de jerarquía como Secretaria de Turismo (SECTUR), Rosa Luz Alegría Escamilla en 1981.

En el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) únicamente dos mujeres ocuparon dichos cargos: María de los Ángeles Moreno y María Elena Vázquez Nava en la Secretaría de Pesa y de la Contraloría General de la Federación, respectivamente. En el sexenio del Presidente Ernesto Zedillo (1994-2000), cuatro mujeres ocuparon un cargo de Secretarias de Estado: Norma Samaniego en la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Silvia Hernández en la Secretaría de Turismo, Julia Carabias en la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; y, Rosario Green en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Con el Presidente Vicente Fox (2000-2006), también cuatro mujeres ocuparon los cargos de Secretarías de Estado: María Teresa Herrera Tello en la Secretaría de la Reforma Agraria, Berta Leticia Navarro Ochoa en la Secretaría de Turismo, Josefina

Vázquez Mota como la primera Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) y Ana Teresa Aranda hacia finales del sexenio en la misma entidad. En el sexenio del Presidente Felipe Calderón (2006-2012) ocho mujeres ocuparon la titularidad de una Secretaría de Estado: María Beatriz Zavala en la SEDESOL, Josefina Vázquez Mota como primera Secretaria de Educación Pública (SEP), Georgina Kessel en la Secretaría de Energía (SENER), Patricia Espinosa en la Secretaría de Relaciones Exteriores, Gloria Guevara en Turismo, Marisela Morales como la primera Procuradora General de la República, Rosalinda Vélez en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Patricia Flores Elizondo como Jefa de Presidencia. En el sexenio del Presidente Enrique Peña Nieto solamente tres mujeres han llegado al cargo de Secretarías de Estado: Rosario Robles en SEDESOL, Mercedes Juan como primera Secretaria de Salud y Claudia Ruiz Massieu en Turismo. La Tabla 2.3 en el Anexo presenta a las mujeres que han logrado llegar a los más altos escaños de la APF: las Secretarías de Estado o sus equivalentes y los periodos de tiempos durante los cuáles ocuparon dichos cargos.

El uso de información e indicadores resulta fundamental para visibilizar los retos pendientes en términos de la equidad de género. El Sistema integrado de indicadores sobre la participación política de las mujeres realizado por el PNUD para su informe 2013 muestra algunos datos que indican la falta de mecanismos institucionales, sobre todo en la APF para la participación paritaria en los altos puestos de dirección. En el sexenio de Felipe Calderón (2006-2012), únicamente 19% de los puestos de alta dirección de la APF fueron ocupados por mujeres.²³⁵ Se observa que las mujeres titulares de las Secretarías de Estado, tienen una

²³⁵ Estos datos consideran Secretarías, Subsecretarías, Coordinaciones Generales, Jefaturas de Unidad, Oficialía Mayor, Contraloría Interna, Direcciones Generales y afines. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (ONU MUJERES), Instituto Internacional Para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) *Participación política de las mujeres en México. A 60 años del reconocimiento del derecho al voto femenino*, 2013, P.49

permanencia ligeramente superior a la de los hombres (de 3.9 meses).²³⁶ En cuanto a los principios, objetivos y mecanismos de igualdad e inclusión de género, la situación es grave. No existen en la Ley Orgánica de la APF, objetivos o principios de igualdad y no discriminación por género. A pesar de que

...éstos principios de igualdad y no discriminación se encuentran en el andamiaje jurídico que obliga al Estado a cumplir con las obligaciones de respeto, protección, garantía y promoción de los derechos humanos, entre estos el derecho de las mujeres a participar en los asuntos públicos; estos preceptos, no se encuentran reflejados en la normatividad que rige la organización interna de la APF.²³⁷

Asimismo la Ley Orgánica de la APF no cuenta con acciones afirmativas que regulen el acceso a puestos de alta jerarquía en la APF, como por ejemplo cuotas de género. Tampoco hay normas que regulen el acceso a puestos de alta jerarquía en la APF, que mandaten política de capacitación y formación así como de impulso y promoción de servidoras públicas. Podemos afirmar que en México hay un vacío de mecanismos institucionales para la formación, capacitación, reclutamiento y movilidad de mujeres para los puestos de alta dirección en la APF:

Las tres principales leyes que regulan las condiciones de acceso de las personas a los puestos de la APF: Ley Orgánica de la APF, Ley de Servicio Profesional de Carrera y Ley de Trabajadoras al Servicio del Estado, no incluyen acciones afirmativas para promover el acceso de las mujeres a puestos de alta jerarquía, ni políticas de capacitación para la formación de servidoras públicas o disposiciones para impulsar la incorporación de un mayor número de mujeres en la APF.²³⁸

En este sentido, considero que el Estado, debiera ir hacia la incorporación de un sistema de capacitación, reclutamiento y profesionalización continua de los funcionarios de alta dirección con perspectiva de género y mecanismos institucionales para asegurar el reclutamiento de mujeres a estos altos cargos.

²³⁶ *Loc. Cit.*

²³⁷ PNUD, et. al., *Ibid.*, p. 51.

²³⁸ *Loc. Cit.*

Aunque ha habido algunos avances institucionales, solamente el 67% de las dependencias públicas de la APF cuenta con una unidad o mecanismo responsable de impulsar la igualdad de género o Mecanismos de Equidad Género (MEG).²³⁹ En 2012, 71.4% de las dependencias de la APF contaba con programas de igualdad de oportunidades para su ámbito organizacional interno.²⁴⁰ A pesar de que se han ratificado y suscrito los tratados internacionales de CEDAW y que han sido incorporados al andamiaje institucional mexicano, aún quedan retos pendientes importantes. Como por ejemplo, la Ley de Igualdad publicada en 2006 que, hasta la fecha, no cuenta con un reglamento para su aplicación. Asimismo, ya se incorporan los MEG al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), sin embargo, en el 2012 únicamente fueron asignados el 0.018% del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) al INMUJERES.²⁴¹ A pesar de que se creó el INMUJERES como un organismo público descentralizado de la APF, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines, Victoria Rodríguez señala que este no cuenta con autoridad para implementar políticas públicas, sino sólo hacer recomendaciones.²⁴² En cuanto a la relevancia en el ejercicio del presupuesto, únicamente se ejerce el 0.45% del PEF total a rubros etiquetados para la igualdad de género.²⁴³ Esto muestra que la equidad de género no es realmente una prioridad del Gobierno.

En el Gráfico 2.4, muestro una línea del tiempo en la que se puede apreciar la proporción de hombres y mujeres en los más altos cargos del gabinete del ejecutivo federal: Secretarías y Subsecretarías de Estado. Entre 1988-1994 observamos que del total de personas

²³⁹ De las 21 dependencias o instancias de la APF incluyendo las 18 Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República (PGR), el Consejo Jurídico del Ejecutivo Federal (CJEF) y el INMUJERES, 14 cuentan con una unidad responsable de impulsar los MEG. *Ibid.*, p. 53.

²⁴⁰ *Ibid.*, p. 54.

²⁴¹ Esto es 386 millones de pesos. *Ibid.*, p. 57.

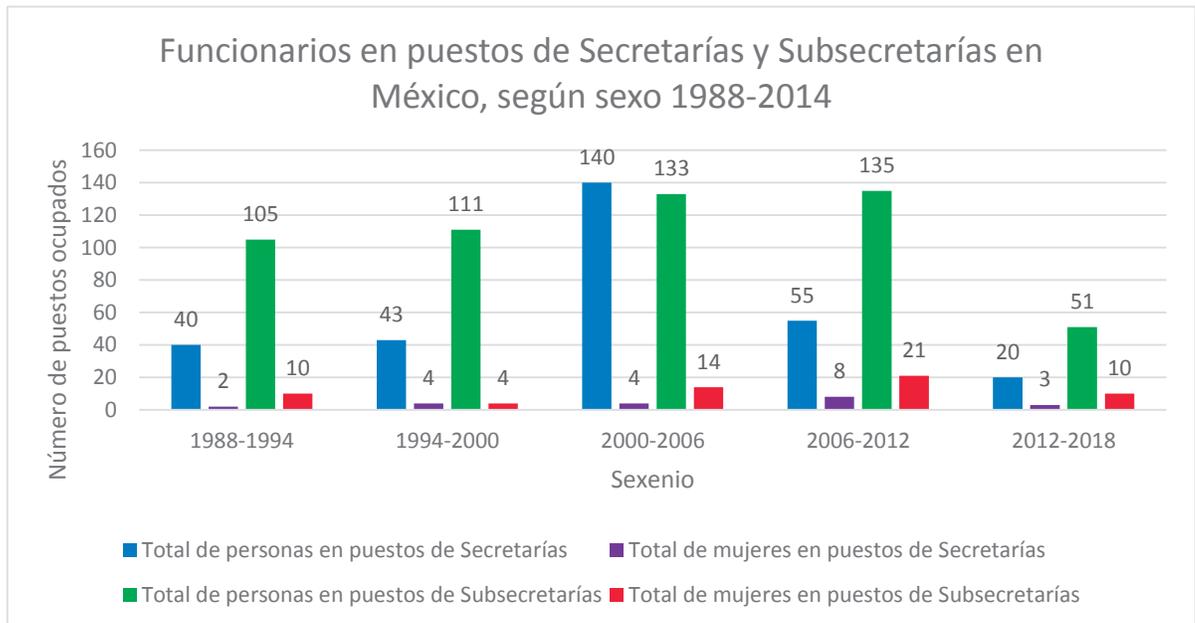
²⁴² Rodríguez, *op. Cit.*, p. 133.

²⁴³ PNUD, *Ibid.*, p. 58.

que ocuparon un cargo de Secretaría de Estado, únicamente el 5% eran mujeres. Para el sexenio siguiente (1994-2000) el porcentaje de mujeres aumentó a 9.3% aunque en términos absolutos se duplicó el número de mujeres de dos en el sexenio anterior, a cuatro en el de Ernesto Zedillo. En el sexenio de Vicente Fox (2000-2006) observamos que hubo una rotación mucho mayor y durante todo el sexenio 140 personas ocuparon cargos de Secretaría de Estado en algún punto de su periodo presidencial, sin embargo, se mantuvo en términos absolutos el número de mujeres con cuatro que ocuparon este cargo, por lo que el porcentaje de mujeres Secretarías de Estado fue de 2.86%. En el sexenio de Felipe Calderón (2006-2012) se duplicó el número total de mujeres en cargos de Secretarías de Estado a ocho, lo que representó el 14.55% de mujeres en dicho cargo.

Con el Presidente Enrique Peña Nieto (EPN) hay una caída significativa de la tendencia que se había observado en los últimos 24 años en donde en cada sexenio se duplicaba el número de mujeres Secretarías o bien, al menos, se mantenía. A partir de 2012 y lo que va en la primera mitad del 2014 únicamente 3 mujeres ocupan el cargo de Secretarías de Estado. Dado que el sexenio aún no está ni a la mitad del tiempo transcurrido, no se han visto mayores cambios en el gabinete por lo que en total sólo 20 personas han ocupados este cargo, de las cuales el 15% son mujeres. Será necesario hacer un seguimiento de estos datos para observar al cierre del actual sexenio, el total de personas que ocuparon estos cargos y el porcentaje de mujeres, para poder hacer una comparación real del desempeño final de EPN con los sexenios anteriores. Sin embargo, de entrada, inició en retroceso a la tendencia de empoderamiento de mujeres en los más altos cargos del gabinete.

Gráfico 2.4 Funcionarios en puestos de Secretarías y Subsecretarías en México, según sexo 1988-2014.²⁴⁴



Elaboración propia con datos del *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano*, 1989, Presidencia de la República de la Crónica Presidencial, Diana, México; INMUJERES, *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*, 2006; Presidencia de la República, Directorio de Principales funcionarios de la oficina de la Presidencia, http://calderon.presidencia.gob.mx/felipecalderon/cronica_mensual/54_el_gobierno_mexicano_2011_05.pdf, Última actualización 01/05/2011, Consultado el 07/10/2013; Roderic Camp, *Mexican Political Biographies 1939-2009*, Universidad de Texas, Austin, 2011.

En cuanto a los puestos de Subsecretaría de Estado podemos observar que durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) hubo 105 personas que llegaron a ocupar este nivel en la jerarquía de la APF, de las cuales 10 eran mujeres, esto es el 9.52%. En el periodo presidencial de Ernesto Zedillo hubo un retroceso, ya que de 111 personas que ocuparon el cargo, sólo hubo 4 mujeres Subsecretarías, esto es el 3.60%. Con Vicente Fox hubo una recuperación importante a 14 mujeres en total, lo cual era el 10.52% del total de 133 Subsecretarios. Con Felipe Calderón, continúa la tendencia de aumento con 21 mujeres del total de 135 Subsecretarios, esto es el 15.56%. Con Peña Nieto observamos de nuevo una caída a 10 mujeres (el mismo número de Subsecretarías que había 20 años antes), que por el poco

²⁴⁴ Únicamente se toma en cuenta la Administración Pública Federal Centralizada (APC).

tiempo en el poder, representa el 19.61% del total de 51 Subsecretarios. Estas caídas de la tendencia incremental nos hacen analizar que las batallas ganadas en la equidad de género no se deben tomar por sentado, ya que no es automático que incrementará el número de mujeres en puestos de alta dirección la APF si no hay un compromiso claro al respecto desde la cabeza del Ejecutivo.

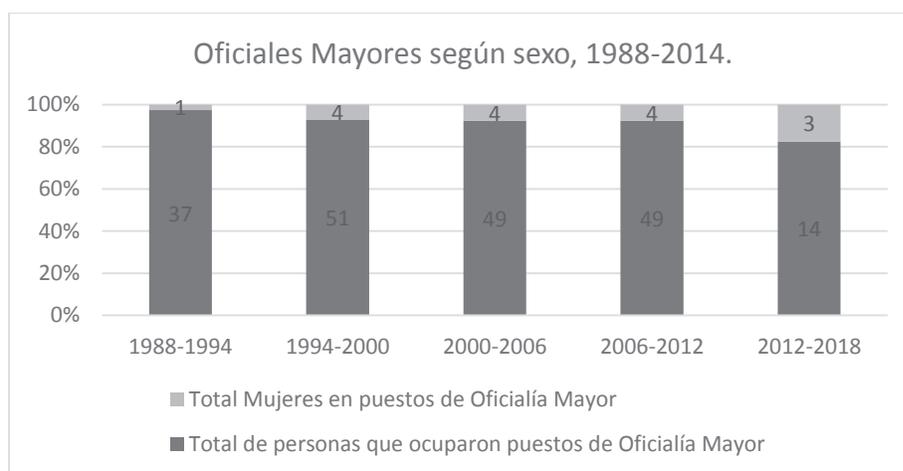
Roderic Camp sostiene que parte de la explicación al bajo reclutamiento de mujeres a puestos de Secretarías de Estado, tiene que ver con su baja presencia en puestos de Subsecretarías. Debido a que, el reclutamiento en los más altos puestos (Secretarías), proviene de los cuadros o *pools* inmediatamente inferiores (Subsecretarías), es crucial que haya mujeres ocupando dichos puestos para que sean consideradas en el reclutamiento de los más altos cargos de Estado. De otra forma lo que vemos es que sistemáticamente las mujeres quedan excluidas de los puestos más altos de toma de decisiones en México.²⁴⁵ Retomando a Camp, podemos extrapolar esta reflexión a los puestos de Oficialía Mayor, donde también, hay muy poca participación de mujeres.

Con respecto al puesto de Oficial Mayor de las dependencias de la APF, observamos a continuación en el Gráfico 2.5 que en términos reales el número de mujeres es bajísimo, durante el Sexenio de CSG hubo 1 mujer como Oficial Mayor (2.70%), después se mantuvo durante 18 años en 4 mujeres (8% en promedio) y de nuevo con EPN baja a 3 mujeres (21.43%). En el caso de un puesto como el de Oficialía Mayor que, aunque es un puesto político y muy alto dentro de los puestos de confianza, se requieren capacidades técnicas ya que se toman decisiones internas en las dependencias sobre carteras, pagos, contratos, diseño y operación de políticas así como de la normatividad, entre otras funciones. Por lo que me

²⁴⁵ Roderic Camp, *Politics in Mexico*, Oxford University Press, Nueva York, 1993 cit. por Rodríguez, *Women in Contemporary Mexican Politics*, p. 150.

parece especialmente llamativo que en más de 20 años no hayamos visto una mejora mínimamente significativa en los puestos de Oficial Mayor. Esto podría estar mostrando que los puestos políticos más visibles y evidentes de la APF, como son las Secretarías y Subsecretarías de Estado, han incrementado aunque sea muy tímida y gradualmente su número de mujeres (con excepción de lo que va del periodo de EPN), tal vez para cumplir con los compromisos internacionales adquiridos, sin embargo, en puestos estratégicos de toma de decisiones financieras, jurídicas y de políticas públicas, las mujeres Oficiales Mayores (OM) no han rebasado el 10% en promedio del total en los últimos cuatro sexenios previos al de EPN. Como en el caso anterior de las Secretarías y Subsecretarías, aún no podemos evaluar el desempeño del sexenio completo de EPN. Sin embargo, inicia con 21% de mujeres, aunque en términos absolutos son tres mujeres, una mujer menos que en los tres sexenios anteriores que se había mantenido en cuatro mujeres.

Gráfico 2.5 Oficiales Mayores según sexo, 1988-2014.²⁴⁶



Elaboración propia con datos del *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano*, 1989, Presidencia de la República de la Crónica Presidencial, Diana, México; INMUJERES, *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*, 2006; Presidencia de la República, Directorio de Principales funcionario de la oficina de la Presidencia, http://calderon.presidencia.gob.mx/felipecalderon/cronica_mensual/54_el_gobierno_mexicano_2011_05.pdf, Última actualización 01/05/2011, Consultado el 07/10/2013; Roderic Camp, *Mexican Political Biographies 1939-2009*, Universidad de Texas, Austin, 2011.

²⁴⁶ Estos datos consideran únicamente la APC.

La presencia de mujeres en puestos de alta dirección en la APF ha sido escasa y es por ello que en esta tesis me interesa estudiar este fenómeno. El aumento ha sido gradual y moderado. Mientras que al inicio del sexenio de CSG en 1988 sólo el 5.46% de la APF Centralizada eran mujeres y considerando la APF con sus órganos coordinados, desconcentrados y descentralizados era el 4.81%. Para el cierre de su sexenio en 1994 hubo un incremento y las mujeres en puestos de alta dirección representaban el 8.54% de la APF Centralizada y el 7.65% de toda la APF.²⁴⁷

En 2005 había 358 mujeres en puestos de alta dirección en la APC mientras que los hombres eran 1,852 del total de 2,210 funcionarios.²⁴⁸ Esto nos hace ver que hubo incremento considerable, pues al cierre de la administración de Vicente Fox Quesada (VFQ) había 16.19% de funcionarias en puestos de alta dirección en la APC, en contraste al 5.46% de funcionarias al cierre del sexenio de CSG. Con VFQ el total de los funcionarios de alta dirección APF (Incluyendo APC y Paraestatal) eran 3,165 funcionarios, de los cuales 466 eran mujeres esto es el 14.72%.²⁴⁹

Es importante aclarar que uno de los principales problemas que encontré al hacer esta investigación es la escasez de información sobre las funcionarias. Por ejemplo los datos para 2003 y 2006 de la Tabla 2.8 que a continuación presentaré son datos agregados tomados de tablas del Informe de INMUJERES 2006 *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*,²⁵⁰ que presentan resultados distintos a los datos desagregados de las bases de datos del mismo informe.²⁵¹ La Tabla 2.8 muestra un comparativo de las funcionarias

²⁴⁷ Véase en el Anexo Tablas 2.4-2.7.

²⁴⁸ *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*. INMUJERES, 2006, México, p. 6.

²⁴⁹ *Ibid.*, pp.6-7.

²⁵⁰ *Ibid.*, p.13.

²⁵¹ *Ibid.*, p. 6.

de alta dirección en términos absolutos y relativos con respecto al total de funcionarios públicos de alta dirección de la APF. Esta tabla contiene información de 1993, 2003 y 2006.

Aun teniendo en cuenta las limitantes mencionadas de la información, considero que es importante observar el cambio gradual en la proporción de funcionarias de la APF. Observamos que de 1993 al 2003 se cuadruplicó el número de funcionarias de alto nivel pues hubo un aumento en términos absolutos de 69 mujeres a 276 mujeres. Los números totales se refieren al número total de funcionarios de alto nivel. La tabla 2.8 muestra el número de funcionarias de alta dirección y su proporción con respecto al número total de funcionarios de alta dirección. Como podemos observar hay una tendencia de aumento en términos relativos y absolutos. Sin embargo, en trece años, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección en la APF no rebasó el 15%.

Tabla 2.8 Funcionarias públicas de alta dirección en la APF en términos absolutos y relativos.²⁵²

1993			2003			2006		
Absoluto		Relativo	Absoluto		Relativo	Absoluto		Relativo
Total	M	M	Total	M	M	Total	M	M
901	69	7.66	2,728	276	10.12	2,045	282	13.79

Elaboración propia en base a datos de *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación Femenina en los poderes del Estado*. INMUJERES, 2006, México, p. 13, y Presidencia de la República, *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano*, Addenda 1993, 1992, Fondo de Cultura Económica.

A continuación en la Tabla 2.9 haré una comparación entre el aumento en la proporción de mujeres en los puestos de confianza de la Administración Pública Centralizada entre 2003 y 2005. Considerando a los puestos de confianza (Jefe de Departamento, Subdirección, Dirección de Área, Asesor, Auditor, Dirección General Adjunta, Dirección General,

²⁵² Datos de la Administración Pública Federal Centralizada (APC).

Coordinador General, Subsecretaría y Secretaría), observamos que en 2003, la proporción de mujeres era de 20.30% y en 2 años ascendió a 29%. En cuanto a los puestos de alta dirección (Dirección General Adjunta hasta Secretaría), observamos también un aumento, aunque moderado, sólo de 2 puntos porcentuales ya que la proporción de mujeres sube de 14% a 16%.²⁵³

Tabla 2.9 Funcionarios en la Administración Pública Federal Centralizada, según sexo.

Funcionarios en la Administración Pública Federal Centralizada, según sexo								
	Puestos de confianza APC			Proporción mujeres en puestos confianza	Puestos de alta dirección APC			Proporción Mujeres en alta dirección
Año	Total puestos de confianza APC	Total Hombres APC	Total Mujeres APC	Mujeres puestos de confianza	Total alta dirección APC	Hombres Alta dirección	Mujeres Alta dirección	Mujeres Alta dirección
2003	43,281	34,493	8,788	20.30	297	255	42	14.14
2005	32,728	23,204	9,524	29.10	2210	1852	358	16.20

Fuente: Elaboración propia en base a *Las mujeres en la toma de decisiones, su participación en la Administración Pública Federal*, INMUJERES, 2003 p. 23, *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*, INMUJERES, 2006, p. 6.

Como podemos observar en la Tabla 2.9, hay un aumento en términos relativos y absolutos en los puestos de confianza de la APC en tan solo dos años, de 2003 a 2005. A continuación desarrollaré algunas reflexiones sobre el Servicio Profesional de Carrera en la APF ya que a partir de 2003 significó un cambio administrativo importante y podría ser un factor institucional que influyó en el aumento del reclutamiento de mujeres.

²⁵³ Es importante reiterar que entre los informes de INMUJERES al respecto se encuentran diferencias en los datos del número de funcionarias, sin embargo, a pesar de las dificultades que esto presentó en el análisis de la información, nos ofrece un panorama de la proporción de mujeres en términos generales en los puestos de alta dirección de la APF.

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) es un mecanismo institucional que se implementó para concursar las plazas de la APF con criterios de mérito y que busca profesionalizar continuamente, así como, evaluar el desempeño de los funcionarios que pertenecen a este. Intuitivamente se podría pensar que la implementación del SPC influyó en aumentar el reclutamiento de mujeres a los puestos de confianza y por ende, los puestos de alta dirección incluidos en el SPC; sin embargo, esto es contra intuitivo, ya que la evidencia empírica que presentaré muestra que no hubo un incremento significativo de mujeres a estos puestos altos. El universo de puestos cubierto por el SPC incluye Enlace, Jefatura de Departamento, Subdirección, Dirección de área, Dirección General Adjunta y Dirección General; exceptuando a funcionarios de libre designación como Subsecretaría y el equipo cercano a la Secretaría de Estado.²⁵⁴ Para efectos de esta tesis los puestos del SPC que entran dentro del objeto de estudio son las Direcciones Generales Adjuntas (DGA) y las Direcciones Generales (DG). El SPC fue publicado en el *DOF* el 10 de abril de 2003 por medio de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) y entró en vigor el 7 de octubre del mismo año. A pesar de que la implementación del SPC fue tardía en México, las tendencias y presiones internacionales, influyeron para establecer un sistema de mérito por concurso y de profesionalización continua.²⁵⁵

La Ley del servicio civil estableció los concursos públicos para la ocupación de las vacantes de los puestos gubernamentales, la posibilidad de desarrollar una carrera horizontal en el mismo puesto con base en el mérito; la capacitación obligatoria y la evaluación del desempeño, e hizo depender de estas últimas la permanencia en el puesto y el otorgamiento de estímulos.²⁵⁶

²⁵⁴ José Luis Méndez, “Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México: Lecciones y retos”, en *Servicio Profesional de Carrera*, vol. V., No. 9 (2008), Distrito Federal Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C., p. 12.

²⁵⁵ Hasta antes del 2003, México era el único país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sin un sistema de mérito en el ingreso del Sector Público. Canadá tiene un sistema de mérito desde 1908, Australia desde 1902, Nueva Zelanda desde 1912, España desde 1852, Reino unido desde 1955, Francia desde 1941, Estados Unidos desde 1883 y Holanda desde 1829. Servicio Profesional de Carrera, <http://www.spc.gob.mx/antecedentes1.htm> Consultado el 5 de junio de 2014.

²⁵⁶ Méndez, *Loc. cit.*

Aunque el objetivo del SPC era la formación de un cuerpo de funcionarios profesionalizados y cuyo ingreso, ascenso y permanencia no dependen necesariamente de su relación con sus superiores, este tuvo efectos en las dinámicas organizacionales de la APF y al volver el ingreso por concurso, ayudó a tener un punto de partida equitativo para hombres y mujeres. Como lo apunta María del Carmen Pardo, el SPC significó una tensión entre algunas de las prácticas tradicionales de la APF de ofrecer movilidad a los funcionarios sin profesionalizarlos mediante una carrera y, el cambio de un sistema consignado en la ley, que de resultar exitoso, deberá profesionalizar a sus funcionarios.²⁵⁷ Pardo sostiene que las prácticas tradicionales de la APF con las que choca el SPC son la “discrecionalidad, arbitrariedad, clientelismo y corrupción”.²⁵⁸

Al año siguiente de su aprobación, en 2004, se registraron al concurso 685,851 solicitudes. El número de personas registradas fue de 117,083, aunque las personas que de hecho concursaron, fueron 54,627. El número total de concursos concluidos en las dependencias de la APF fue de 1,012.²⁵⁹ En 2007 participaron en los concursos 29,938 hombres esto es el 53.97% y 20,415 mujeres, esto es el 46.03%.²⁶⁰ Sin embargo, el grueso de la participación por puesto se concentra para puestos bajos, operativos y homólogos (59.76%), Enlace u homólogo 11.48%, Jefe de Departamento u homólogo 12.22% Subdirector de Área 8.04%, Director de Área u homólogo, 3.08%, mientras que los puestos de alta dirección DGA, DG y homólogos, así como Titularidad de Unidad y superiores, únicamente participaron en

²⁵⁷ María del Carmen Pardo, “El Servicio Profesional de Carrera en México: De la tradición al cambio”, *Foro Internacional* 182. XLV, 2005 (4), p.599.

²⁵⁸ *Ibid.*, pp.599-600.

²⁵⁹ El total de concursos fue de 2077, los concursos en proceso al momento fue de 447 y 618 concursos se declararon desiertos. Tabla de concursos para el ingreso al 30 de agosto 2004. Servicios Profesional de Carrera, 2005 cit. por Pardo, *op. cit.*, p. 621.

²⁶⁰ Encuesta de Clima Organizacional, 2007 en Informe Anual del Servicio Profesional de Carrera 2007, p. 132.

su conjunto 1.57%.²⁶¹ En este sentido, podemos analizar que aunque en un inicio podría creerse que el SPC tuvo un efecto en la participación de mujeres en los concursos para los puestos de confianza, el efecto para los más altos puestos del SPC es aún limitado. Debido a que solamente menos del 2% de los puestos del SPC van dirigidos a plazas de Dirección General, este no tiene un impacto significativo en el reclutamiento de mujeres.

Es importante resaltar que en los reportes de la Secretaría de la Función Pública (SFP) sobre el SPC no se incluye información desagregada de las plazas concursadas según sexo y nivel de puesto. Es decir que únicamente contamos con los datos del total de puestos de la APF, antes y después, de la aplicación del SPC podemos observar cómo el aumento significativo de la presencia de las mujeres en la APF, es sobre todo en puestos de mandos medios de confianza: Jefe Departamento y Subdirección. El hecho de que no existan datos desagregados por nivel de puesto y sexo en los informes sobre SPC de la SFP, revela que no ha sido una prioridad gubernamental recabar la información sobre las funcionarias que ocupan puestos del SPC. Los datos del total de los funcionarios de la APF son los únicos que utilizaré para analizar la presencia de mujeres antes y después de la implementación de SPC, por lo que, debido a esto, no se puede determinar una correlación entre las plazas ocupadas del SPC y la presencia de mujeres.

En la Tabla 2.9 observamos que hay un cuello de botella ya que la presencia de mujeres se vuelve mucho más escasa al ascender de mandos medios a puestos de Dirección General, es aquí donde se puede observar el “techo de cristal” de las funcionarias de la APF. La siguiente Tabla 2.10 muestra como en el año en que se aprueba el SPC y que aún no comenzaba su implementación, 2003, hay una presencia de mujeres del 20% en promedio en los mandos medios y la proporción de mujeres aumenta en tan sólo dos años después de la implementación

²⁶¹ Secretaría de la Función Pública, *Informe Anual Servicio Profesional Carrera 2007*, México, p. 135.

a 34% en las Jefaturas de Departamento, 27% en Subdirecciones y 25% en Direcciones de Área. También observamos un aumento de la proporción de mujeres en las Direcciones Generales y más tímidamente en las Coordinaciones Generales. Sin embargo, dado que las Direcciones Generales son el puesto más alto del SPC, observamos que en números relativos la proporción de mujeres aumenta de 11% a 16% aunque en términos absolutos, la diferencia es prácticamente irrelevante puesto que sólo aumenta 4 mujeres en las Direcciones Generales (DG). Sin embargo, es interesante observar, cómo con la creación de las Direcciones Generales Adjuntas (DGA), característica particular de los cambios administrativos del gobierno panista de Vicente Fox, hay una participación del 16% de mujeres en el 2005 (no hay datos para 2003). Considerando los puestos de DGA y DG, en 2005 la proporción de mujeres es de 32%, lo cual presenta un panorama más alentador. Aunque es importante reiterar que el puesto de DG es más alto que el DGA, por lo que tomando en cuenta la teoría del “techo de cristal”, tiene sentido que haya más mujeres en puestos de DGA que de DG. Profundizaré más sobre esto en los siguientes capítulos.

Tabla 2.10 Funcionarios públicos de la Administración Pública Federal Centralizada según sexo y nivel de puesto.

Funcionarios públicos de la Administración Pública Federal Centralizada según sexo y nivel de puesto													
Año	Sexo	Jefe de Departamento	Subdirector y homólogo	Director de Área y homólogo	Asesor y homólogo	Auditor y homólogo	Director General Adjunto	Director General y homólogo	Coordinador General y homólogo	Oficial Mayor y homólogo	Subsecretario y homólogo	Secretario	Total
2003	H	19,149	8,214	3,590	1,556	477		1,252	89	69	78	19	34,493
	M	5,002	2,241	1,049	121	7		152	15	12	14	1	8,614
	Total	24,151	10,455	4,639	1,677	484	0	1,404	104	81	92	20	43,107
	M Relativo	20.71	21.43	22.61	7.22	1.45	0.00	10.83	14.42	14.81	15.22	5.00	19.98
2005	H	9,611	8,792	2,949	0	0	832	813	117	21	53	16	23,204
	M	4,922	3,272	972	0	0	162	159	23	3	10	1	9,524
	Total	14,533	12,064	3,921	0	0	994	972	140	24	63	17	32,728
	M Relativo	33.87	27.12	24.79	0.00	0.00	16.30	16.36	16.43	12.50	15.87	5.88	29.10

Elaboración propia con datos de 2003 de *Las mujeres en la toma de decisiones, su participación en la Administración Pública Federal*, INMUJERES, 2003, México, p. 20; para 2005 con datos de *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*, INMUJERES, 2006, p. 6.

La Ley del SPC está dirigida a los puestos de confianza de la APF Central y, en 2005 estos no rebasaban 43,000 personas, por lo que se ha visto por los expertos en la materia que es una “ley bastante limitada en cuanto a los servidores públicos a los que va dirigida, si se toma en cuenta que los de la APFC son sólo 649,949 de un total de 2,959,348.²⁶² Cabe mencionar que tampoco hay consenso en las cifras que presentan los expertos sobre SPC y las cifras oficiales de la SFP. Martínez Puón explica que de los 645,725 servidores públicos de la APC, el SPC está dirigido a 36,699 servidores públicos de los puestos de enlace a director general como se muestra a continuación en el Tabla 2.11.²⁶³

²⁶² Están excluidos de los funcionarios del servicio magisterial y del Servicio Exterior Mexicano. Rafael Martínez Puón, *El servicio profesional de carrera en México ¿Para que?*, Porrúa, México, p. 306

²⁶³ Secretaría de la Función Pública, *Información estadística de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal*, 2007, cit. por Rafael Martínez Puón, “¿Qué pasa en la relación entre directivos y políticos en México?” en José Luis Méndez (Comp.), *Servicio profesional de carrera*, Escuela de Administración Pública del DF, México, 2011 p. 101.

Tabla 2.11 Distribución de los rangos sujetos del SPC

Nombre del puesto	Número de puestos
Director general	573
Director general adjunto	837
Director de área	3,057
Subdirector	10,397
Jefe de departamento	10,964
Enlace	11,141

Para 2008 el SPC sólo abarcaba 37,000 plazas del gobierno federal, de un total de casi 1,500,000 (de las cuales cerca de 600,000 están en el gobierno central), sin embargo, José Luis Méndez sostiene que este grupo de plazas concentra los puestos de altos salarios y formula la mayoría de las políticas públicas del país.²⁶⁴ Por este motivo, me parece que es especialmente relevante que aseguremos la presencia de mujeres en estos puestos, ya que de continuar siendo una minoría, seguirán estando ausentes del proceso de toma de decisión de las políticas públicas.²⁶⁵ En su análisis sobre los desafíos del SPC, José Luis Méndez menciona que el proceso de contratación “no ha sido tan ágil como se hubiese esperado” por lo que al 2009 sólo forman parte 43 mil funcionarios, cifra menor a la que reportaba oficialmente la SFP (62 mil funcionarios).²⁶⁶

²⁶⁴ Carrillo y Guerrero, Los salarios de los altos funcionarios en México desde una perspectiva comparativa, CIDE, México, 2002, cit. por José Luis Méndez, “El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal” en José Luis Méndez (Coord.), *Grandes Problemas de México. Vol. XIII Políticas Públicas*, p. 185.

²⁶⁵ Considero que es importante pasar de tener a las mujeres concentradas en los puestos operativos, hacia una inclusión de estas en los puestos de decisiones financieras, de diseño y evaluación de políticas públicas, no sólo por una cuestión de equidad de género, sino porque sí creo que las mujeres pueden entender problemáticas de la vida familiar y social desde otra perspectiva y por ello es importante que sean parte de las decisiones de políticas públicas.

²⁶⁶ Rafael Martínez Puón, “El servicio profesional de carrera en México”, ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD, octubre de 2005, Santiago de Chile, cit. por José Luis Méndez, “El Servicio Profesional de Carrera en México y Godot Llegó, pero ¿Para quedarse?” en María del Carmen Pardo y Ernesto Velasco Sánchez (Coords.), *La Gerencia Pública en América del Norte: Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*, El Colegio de México, INAP NL, México, p. 206.

En 2013 la APF se integró por 117,378 puestos de Enlace a Secretario de Estado, distribuidas en 298 instituciones. De estos puestos 35,245 son del SPC de Enlace hasta Director General en 77 instituciones. Los puestos del SPC representan al 30% de los funcionarios de confianza en 25% de las instituciones de la APF. Es decir que aunque ha habido avances importantes en el camino de la modernización administrativa y la profesionalización de los funcionarios públicos de confianza, aún falta mucho recorrer. Aunado a esto, el SPC aún tiene retos en cuanto a su verdadera imparcialidad y procesos justos libres de discrecionalidad. La Secretaría de la Función Pública diseñó un modelo de indicadores para la LSPCAPF que plantean los principios rectores de Legalidad, Eficiencia, Objetividad, Calidad, Imparcialidad, Equidad y Competencia por mérito, Equidad de género e Igualdad de oportunidades. Esto se realiza a partir de que el 9 de enero de 2006 se modifica la Ley del SPC en donde se incorporan los principios de Equidad de Género para capacitación de funcionarios, así como “promover y garantizar la equidad de género” y “la movilidad de los miembros del Sistema” para “procurar el equilibrio entre ámbos géneros”.²⁶⁷ Con esto se contempla la medición del número de mujeres y hombres y, se asume que se garantizará la equidad de género, sin embargo, esto no ocurre así. Como mencioné previamente, a pesar de que existen indicadores que incorporan mecanismos de género, esto parece ser sólo una buena intención, más que un compromiso institucional real que se vea en los resultados, dado que ni siquiera los datos reportados por la SFP tienen la información desagregada por sexo.²⁶⁸

²⁶⁷ DOF, Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, lunes 9 de enero de 2006 http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2105978&fecha=09/01/2006 Consultado el 30 de septiembre de 2014.

²⁶⁸ En el documento también se menciona que los funcionarios serán capacitados y evaluados con “independencia de su género”. DOF, Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Secretaría de la Función Pública, lunes 30 de julio de 2012, P. 102

La SFP realiza encuestas con perspectiva de género como el “Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género” que revela algunos datos sobre las barreras al desarrollo profesional de las mujeres en la APF. La encuesta destaca por ejemplo que en 2009 se reportaron 25,728 casos de acoso sexual. Un 15% del total de las mujeres encuestadas reportó haber sido víctima de hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo. De estas personas que reportaron ser víctimas de acoso sexual, sólo 7,796 denunciaron su caso ante las autoridades y mecanismos correspondientes, de las cuales 3,065 fueron hombres y 4,731 mujeres; sólo 34% de las personas que declararon haber denunciado quedaron conformes con la respuesta. Solamente el 32% de las mujeres encuestadas están de acuerdo que en su institución existen mecanismos para denunciar casos de hostigamiento o acoso sexual. El 80% de las personas encuestadas consideran necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.²⁶⁹

Estos datos de la encuesta mencionada son relevantes debido a que la literatura al respecto de la violencia de género, menciona que la falta de mecanismos institucionales e instancias que persiguen y sancionen el acoso sexual en el ámbito laboral afecta el desarrollo profesional de las mujeres. Por ejemplo, una persona que sufre de una situación de acoso en la oficina y no tiene la certeza institucional de que recibirá una respuesta adecuada para resolver este problema, puede significarle optar por renunciar y perder así su antigüedad en esa oficina, reduciendo sus posibilidades de ascenso en el futuro inmediato. Es decir la violencia en el entorno laboral de la APF pudiera significar uno de los obstáculos para que las funcionarias asciendan a los más altos puestos. En el siguiente capítulo exploraré un poco más al respecto de este y otros obstáculos que las funcionarias reportan en las entrevistas y la encuesta que realicé.

²⁶⁹ Secretaría de la Función Pública, *Tercer Informe de Labores*, 2009, México, p. 148.

2.4 CONSIDERACIONES FINALES

A manera de conclusiones de este capítulo, podemos afirmar que a partir de los estudios de investigación de los organismos internacionales, fue cada vez más evidente que los países debían ir hacia la incorporación de la agenda de género con los objetivos de desarrollo económico. El empoderamiento de mujeres y el combate para cerrar las brechas de género salariales, de oportunidades educativas y productivas se vuelven claves para el desarrollo económico y social de los países. Se comienza a institucionalizar el discurso de género y esto se ve reflejado en los criterios de género que son incorporados en los programas y políticas de los países. En México se observa esto con las políticas de población, de bienestar de la familia y de generar opciones productivas para las mujeres. Tepichin sostiene que aunque ha habido avances importantes en las leyes, instituciones y políticas dirigidas a las mujeres en México, es necesario que las mujeres dejen de ser concebidas por el Estado únicamente en su papel de madres como objeto de política pública. La autora también sostiene que muchos de los avances institucionales de género, únicamente se quedan en el papel pero no avanzan hacia una transformación real de las relaciones de poder entre hombres y mujeres que se reflejen en resultados concretos.

Como repasamos previamente en los últimos 24 años ha habido un incremento de las mujeres en puestos del sector público en los tres ámbitos ejecutivo, legislativo y judicial. El mayor incremento de mujeres ha sido en el ámbito legislativo, debido a que, es donde ha habido leyes de acción afirmativa y otros mecanismos institucionales que los partidos políticos han tenido que adoptar por cambios en las leyes electorales. En la APF también ha habido incrementos importantes de la presencia de mujeres, más en mandos medios que altos, pero aun así ha habido avances importantes. Mientras que hacia el cierre del sexenio de CSG en

1993 había una proporción de 7% de mujeres en la APF, diez años después en 2003 con VFQ esta proporción aumentó a casi 20%. A los dos años de la implementación del SPC, en 2005, la proporción fue de casi 30%. Analizamos que mientras que de 1993 a 2003 hubo un aumento de trece puntos porcentuales, de 2003 a 2005 aumentó 10 puntos porcentuales. El SPC al introducir el concurso de forma anónima para los puestos de confianza, ayudó a aumentar la presencia de las mujeres, pero como expliqué, esto se vio reflejado sobre todo en los mandos medios y menos significativamente en las Direcciones Generales. Sin embargo, considero que para aumentar la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección en la APF debemos ir hacia un sistema de profesionalización de funcionarios de alta dirección con perspectiva de género, que incorpore mecanismos de acción afirmativa para capacitar y reclutar mujeres a estos puestos clave de toma de decisión. A continuación presento las perspectivas, percepciones y perfiles de las funcionarias que entrevisté y las que participaron en una encuesta que realicé para funcionarias de mandos medios y altos. Los resultados que arrojan, nos muestran algunas perspectivas contrastantes entre las funcionarias encuestadas sobre los factores que influyen en su reclutamiento. Consideré importante entrevistarlas pues dado que, como hemos visto, son una minoría, sus reflexiones pueden brindar conocimiento sobre cómo aumentar la presencia de mujeres en los puestos de toma de decisión en la APF.

CAPÍTULO 3 PERSPECTIVAS COMPARTIDAS Y CONTRASTANTES SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE LAS FUNCIONARIAS PÚBLICAS DE LA APF

El objetivo de este capítulo es exponer los hallazgos encontrados de las 25 entrevistas que realicé a funcionarias públicas de la APF de mandos medios (éstos incluyen los puestos de Subdirecciones, Direcciones de Área, Asesoras, Auditoras) y mandos de alta dirección (éstos incluyen los puestos de Dirección General Adjunta, Dirección General, Coordinación General, Titular de Unidad, Oficial Mayor, Subsecretaria y Secretaria de Estado). Estas entrevistas las realicé a lo largo de los años 2011 al 2014 y recogen las experiencias de reclutamiento de las funcionarias así como sus perspectivas respecto de los desafíos que enfrentan.

Con base en las teorías de la subordinación de las mujeres a los hombres y las aportaciones del feminismo que expuse en el Capítulo 1, así como las luchas feministas nacionales e internacionales que se tradujeron en leyes, programas y políticas que argumenté en el Capítulo 2, considero que las mujeres, por brechas de género (roles sociales, expectativas culturales, cuestiones estructurales y organizaciones propias de la APF en México, entre otras), tienen mayores obstáculos para alcanzar los puestos altos en la APF que los hombres. Es decir que, aún no hay una igualdad real de oportunidades a pesar de que las mujeres estén igualmente educadas y profesionalizadas. Tomando en cuenta que hay brechas de género en las oportunidades de reclutamiento, argumento entonces que tiende a haber menos reclutamiento improvisado o basado en amistad, que en capacidades y mérito, en el caso de mujeres a diferencia de los hombres.

Las percepciones de las entrevistadas apuntan hacia que es frecuente encontrar a hombres en puestos para los que no necesariamente están preparados o que tengan una trayectoria técnica que justifique su reclutamiento, que a funcionarias en el mismo caso.

Sistemáticamente en prácticamente todas las entrevistas que realicé, se puede observar que hay una trayectoria de profesionalización ya sea en un tema, sector, nivel educativo, y de capacidad que respalda el cargo que esas funcionarias ocupan y todos los días se esfuerzan por demostrar por qué lo obtuvieron. Es decir, subyace una constante en los testimonios de las entrevistadas sobre que a diario, en cada reunión, en cada proyecto tienen que “demostrar” por qué ocupan dicho puesto. Cuestionamiento, al cual, los hombres en los mismos puestos de la APF, no se enfrentan porque de facto se asume que si están ahí “es por algo”. En cambio, las funcionarias, deben ganarse la confianza y enfrentarse a resistencias sutiles por parte de sus subordinados, colegas pares y superiores (hombres y mujeres) en el ejercicio de su liderazgo.

Es importante resaltar que cuando inicialmente planteé al inicio de la tesis, contrastar cuál es el factor que más influye en el reclutamiento de mujeres a cargos de alta dirección en la APF, ya sea la profesionalización, los contactos o los factores institucionales, creí que habría más casos de funcionarias donde fuera muy claro diferenciar entre estos factores y medir cuál era el más recurrente. Sin embargo, en casi todas las entrevistas que realicé, se encuentra el caso de que rara vez es una cuestión de un solo factor determinante, sino que suele ser una combinación de factores. Como veremos a continuación, la mayoría de los casos, a pesar de que las funcionarias tienen una trayectoria ya sea desde la Administración Pública (AP), desde las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), la Iniciativa Privada (IP), la Academia o el ámbito legislativo, sobre los temas que trabajan, sí hubo un momento decisivo en el cuál un contacto de su red profesional, académica o personal, las invitó a colaborar en dicho puesto. Lo que demostraré con esto es que por lo general, aunque no fue fácil para las funcionarias llegar al puesto al que han llegado, ni mantenerse, y a pesar de contar con las credenciales profesionales y de haber demostrado tener alta capacidad, liderazgo y de haber ofrecido dar resultados positivos, los contactos en palabras de las entrevistadas “siempre ayudan” para ser

reclutadas. Incluso en algunos casos en los que ellas responden que el factor que pesa más sobre otros, es la educación, la profesionalización o su capacidad, al preguntarles cómo es que llegaron al puesto, muchas responden que fueron invitadas por el Presidente, por el Secretario o la Secretaria de Estado, por un colega, a través de una recomendación, entre otras. En cuanto a los factores institucionales, sí hay algunas funcionarias, sobre todo en las encuestas que realicé, que son parte del Servicio Exterior Mexicano (SEM) o del Servicio Profesional de Carrera (SPC), ya sea que ingresaron a la APF a través de estos mecanismos, o que en algún punto de su trayectoria, decidieron competir por la plaza e ingresar a estos sistemas formales de mérito. Sin embargo, desde la percepción de las funcionarias, éstas no otorgan mucho peso a los factores institucionales y comentan que las instituciones de la APF, no están interesados realmente en formar liderazgos de mujeres, ni en ir hacia una paridad, sino que la perspectiva de género se encuentra más en el discurso, que en prácticas que se podrían llegar a traducir mejores condiciones para las funcionarias. Es importante resaltar que aunque agrupé las entrevistas por el tipo de reclutamiento que pareciera ser la puerta de entrada para ocupar el cargo, en ningún caso se pretende demeritar el mérito o las capacidades de las funcionarias. Los mayores retos para las funcionarias, siguen siendo la armonización e integración equilibrada de la vida privada o familiar y la pública o laboral. Argumentaré más sobre estos obstáculos estructurales, organizacionales y subjetivos de género en las conclusiones de la tesis.

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO: HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS A FUNCIONARIAS

Para mantener la privacidad de las 25 funcionarias públicas de la APF entrevistadas, utilizaré seudónimos para nombrarlas y mencionaré el nivel de puesto que tienen o tenían, en el sexenio en que ejercieron dicho puesto y la dependencia en la laboraban.²⁷⁰ En algunos casos las entrevistas las realice mientras las funcionarias ocupaban dichos cargos, en otros casos fue después de haberlos ocupado. El cuestionario utilizado en las entrevistas que les realicé se puede ver en el Anexo. Las preguntas de las entrevistas giran en torno a temas de su forma de reclutamiento, su percepción de cuáles son los factores que influyen en el reclutamiento, su percepción sobre si hubo o no mayor apertura a las mujeres a partir de la alternancia partidista en el 2000, sobre si consideran que influye la afiliación partidista para acceder a los puestos de alta dirección, la relevancia de que haya mujeres en los altos puestos de dirección, los factores institucionales que más influyen y facilitan el acceso de las mujeres en los puestos de alta dirección en la AFP, así como experiencias de violencia, retos y obstáculos. Asimismo les he pedido relaten su experiencia equilibrando la esfera pública y privada de sus vidas, ya que como hemos visto en los anteriores dos capítulos, este es un tema fundamental para entender las relaciones de género y las posibilidades de empoderamiento de las mujeres. Aunado a las preguntas relacionadas directamente con las variables de análisis sobre su reclutamiento he decidido incluir algunos de los comentarios o reflexiones que las funcionarias hicieron durante las entrevistas que nos permiten ampliar la discusión sobre otros factores de género que están limitando o facilitando el acceso de las mujeres a las posiciones de poder en la APF.

²⁷⁰ Para referirme al sexenio presidencial, utilizaré las iniciales de los Presidentes: Enrique Peña Nieto (EPN) 20, Felipe Calderón Hinojosa (FCH), Vicente Fox Quesada (VFQ), Ernesto Zedillo Ponce de León (EZP), Carlos Salinas de Gortari (CSG), Miguel de la Madrid Hurtado (MMH), José López Portillo (JLP).

Agruparé las respuestas de las funcionarias de acuerdo al tipo de reclutamiento que ellas reportan haber tenido para los altos puestos (subrayo el hecho de que rara vez será un sólo factor el que definió su reclutamiento, aunque si los divido entre si hubo o no alguno que pareciera haber sido más decisivo al respecto). Los tipos de reclutamiento que ellas reportan coinciden con lo que la literatura propone como rutas del reclutamiento, en algunos casos el reclutamiento se da por contactos, invitaciones directas o recomendaciones de las redes de conocidos; en otros casos el reclutamiento sucede a través de la profesionalización, es decir porque las funcionarias tenían una trayectoria o especialización en ciertos sectores o temas de política pública; finalmente en menos casos, el reclutamiento se da por factores institucionales como son el SPC. Es importante agregar que a pesar de agrupar a algunas funcionarias en “reclutamiento por profesionalización” en prácticamente todos los casos, suelen ingresar a su primer o siguientes trabajos por medio de alguna invitación o contacto que les abre las puertas. A partir de esto, las funcionarias se mantienen y van ascendiendo por sus propias capacidades de dirigir y dar resultados positivos. Asimismo, en el caso de las funcionarias que agrupé en reclutamiento por medio de contactos, aunque su ingreso al cargo sucede de forma más explícita a un factor externo, como una invitación o recomendación, esto no demerita la trayectoria que ellas ya tenían y que explica en cierta medida por qué han sido reclutadas. En las entrevistas solo hubo un caso de reclutamiento institucional, aunque más adelante analizaré los resultados de una encuesta que realicé a funcionarias de mandos medios y altos de diversas Secretarías de la APF, donde podremos ver que un mayor número de mujeres (a diferencia de las entrevistas) fueron reclutadas a través de estos mecanismos como algunos casos de las funcionarias de alto nivel de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), cuyo mecanismo fue el SEM. Mostraré que se presentan algunas contradicciones entre lo que ellas reportan sobre su propio reclutamiento y las percepciones que tienen sobre la influencia de ciertos factores en

el reclutamiento. El contraste entre las percepciones y experiencias personales del reclutamiento de las funcionarias, nos permitirá hacer un análisis más rico al respecto de estos temas.

3.1.1 RECLUTAMIENTO POR PROFESIONALIZACIÓN, EDUCACIÓN Y TRAYECTORIA

1. MG. PUESTO: TITULAR DE UNIDAD, DEPENDENCIA: SEDESOL. SEXENIO: FCH

MG es una funcionaria de alta dirección con amplia trayectoria en el sector público. Trabajó en la APF durante 32 años desde el nivel de base, luego analista en puestos de confianza, Jefe de Departamento, Subdirectora Directora de Área, Directora General Adjunta, Coordinadora General y Titular de Unidad. Trabajó en distintas dependencias, pero estuvo en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) desde sus inicios en 1992 en el programa de Solidaridad. Ella no pertenece a ningún partido político y trabajó con distintos partidos sin ser jamás removida de su cargo durante los cambios de sexenios. Esto en la APF es bastante inusual. MG estudió para contador público en el TEC de Monterrey (ITESM) y está certificada en políticas públicas.

MG sostiene que, “como mujer es muy difícil destacar” ya que solamente trabajando arduamente, durante esos años con jornadas laborales que concluían hasta la una o dos de la madrugada, con un “costo personal y familiar altísimo” es “cómo logré llegar al cargo de Titular de Unidad”. Asimismo, afirma que para una mujer como ella “nacida en los sesenta”, es muy raro tener un marido que apoye el desarrollo profesional de la esposa, pero dado que su marido siempre la apoyó, ella pudo lograr estar en dichos cargos de alta dirección. Sin embargo, el

camino no fue sencillo, MG señala haberse enfrentado a violencia y discriminación laboral cuando recién ingresó a SEDESOL como Subdirectora, por parte de su jefe inmediato un “Director de Área priísta”. Su jefe inmediato le gritaba, la humillaba, no le reconocía su trabajo, pero ella refiere que continuó trabajando tenazmente y con perseverancia. Entre más la hostigaba y criticaba, más trabajaba, hasta que poco a poco fue ganándose el reconocimiento de toda el área, incluso del jefe de su jefe inmediato. Eventualmente acabó quedándose ella en el puesto.

Al respecto de si la alternancia partidista en 2000 significó mayor apertura a las mujeres, ella considera que sí, ya que con la alternancia partidista al Partido Acción Nacional (PAN) después de más de 70 años del Partido Revolucionario Institucional (PRI), hubo un cambio importante para las mujeres, pues “los panistas en general tenían otra visión, quizá empresarial, de colocar en el puesto al que fuera mejor para el cargo”, sin embargo esto no siempre fue el caso. Cuando llegó Josefina Vázquez Mota la primera Secretaria de SEDESOL en la historia de dicha dependencia, MG era ya Directora de Área. Algo importante que comenta es que a pesar de que llegó una mujer como titular de la dependencia, Vázquez Mota reclutó solamente a hombres para los puestos inmediatos: Subsecretarios, Asesores y Oficial Mayor. MG argumenta que se esperaba que con la llegada de mujeres a puestos altos, éstas abran espacios para otras mujeres, pero no sucedió así. Es interesante como, por un lado, responde que los panistas con el cambio de gobierno en 2000 sí abrieron espacios para mujeres; sin embargo, por otro lado, esto no lo vivió con la nueva Titular de la dependencia, Vázquez Mota.

Durante la entrevista la funcionaria explicó que para sobrevivir a los cambios de gobierno, tuvo que “mantenerse con un bajo perfil”, adaptándose con los nuevos que llegaban, “haciendo la talacha”, trabajando intensamente y “sabiendo vender bien su trabajo”. Asimismo, menciona que le pareció peculiar que llegaran con el gobierno panista hombres

jóvenes a puestos tan altos que, venían de posgrados en el extranjero, pero sin mayor trayectoria en la APF. Comenta que muchos de estos hombres fueron saliendo porque “no dieron el ancho”. MG señala que cuando estuvo en puestos de mandos medios, se adaptaba a trabajar con los que llegaban, que ella no pertenecía a ningún equipo o grupo, incluso le ocurrió que cuando había cambio de sexenio, todos los de su área se iban o los despedían y ella se quedaba con el nuevo equipo porque “sacaba la chamba, daba resultados y se mantenía sin los reflectores”. Al final la funcionaria se inclina por la postura de: “chamba mata grilla” es decir, el arduo trabajo resulta mejor que estar sólo en las cuestiones políticas de la dependencia.²⁷¹

Durante la entrevista MG afirma que “a las mujeres les cuesta unos cinco años más que a los hombres ascender al mismo puesto”. Ella comenta que para mantenerse como mujer es mucho más complicado sobresalir, describe una serie de estándares implícitos que debes cubrir, adicionales a dar resultados en tu trabajo, como: “lucir bien, no estar demasiado gorda, ni tampoco ser demasiado atractiva”. Es decir que revela que hay una cierta discriminación sutil o subjetiva en donde más allá del común dicho “Como te ven te tratan”, hay una discriminación de género adicional, donde MG explica que para que los colegas hombres puedan confiar en ti, importa que tu físico (“ya sea por ser repulsivo o demasiado atractivo”), no les llame demasiado la atención. Es decir que es aconsejable adoptar una imagen pulcra, formal pero no demasiado arreglada, puesto que les permite a los hombres trabajar con las mujeres de mejor manera, ya que si luces fuera de forma, te criticarán, pero si estás “demasiado perfecta” desconfiarán de ti y te excluirán de los proyectos.²⁷²

²⁷¹ Esto parecería apuntar hacia una visión wilsoniana de la Administración Pública separada de la política, sin embargo, cuando ella describe las estrategias de mantenerse con un bajo perfil, adaptarse a trabajar con los nuevos equipos y saber vender bien su trabajo para sobrevivir a los cambios de gobierno, hacer lo que nadie quiere hacer (“la talacha”), son también estrategias políticas al interior de la burocracia.

²⁷² Por ejemplo, relata algunas anécdotas de asesoras de otros Secretarios de SEDESOL como Ernesto Cordero y Heriberto Félix Guerra que “eran muy inteligentes y guapísimas” y de cómo eran objeto de exclusión, hostigamiento y acoso laboral permanente, por un lado sexual y por otro lado, de crítica a su arreglo personal excesivo.

MG sostiene que sí ha habido cada vez más mujeres en puestos altos de la Administración Pública, pero que “las verdaderas decisiones las siguen tomando los hombres”. Esta afirmación me pareció contundente, ya que mientras que sí se han abierto espacios para las mujeres, éstos no son los cargos desde los cuales se están tomando las decisiones relevantes de las políticas públicas. Cuando le pregunté si ella veía diferencias entre SEDESOL y otras dependencias de la APF, dijo que no hay ninguna diferencia, las dinámicas organizacionales son bastante similares; las mujeres están en los mandos medios de bajo perfil y la mayoría de los cargos altos son ocupados por hombres. Sobre la afiliación partidista, respondió que ella nunca se afilió a ningún partido político porque no está en sus convicciones, pero aún en los partidos políticos, le parece que los hombres siguen tomando las decisiones.

MG considera que es importante que haya mujeres en los altos cargos de la APF porque éstas tienen otra visión, otra capacidad, mayor sensibilidad a las problemáticas familiares y a la situación de las mujeres, ya que éstas son aún muy violentadas. A la pregunta de qué factor considera que pesa más en el reclutamiento de hombres y mujeres, respondió que no consideraba que importe tanto la educación, sino más bien los resultados que das en tu desempeño como funcionaria. Como veremos más adelante esta respuesta enfocada a resultados, contrasta con lo que otras funcionarias respondieron, ya que algunas se inclinan por darle el mayor peso a la educación y a la profesionalización, mientras que la mayoría de las funcionarias entrevistadas le da mayor importancia a los contactos como factor de reclutamiento a los altos cargos.

Como el principal reto mencionó la “resistencia de los hombres a ser dirigidos por una mujer” y, en algunas ocasiones, malos tratos y signos de “envidia” por parte de las propias mujeres. Considero que la respuesta de esta funcionaria respecto de los retos y obstáculos que

enfrentan las mujeres en los altos cargos de la APF es especialmente valiosa ya que las mujeres enfrentan resistencias para ejercer su liderazgo por ambas partes, por parte de los hombres quizá por la cultura no están acostumbrados a que una mujer sea su jefa y, por parte de las mismas mujeres, en muchos casos, tampoco les agrada tener a una jefa mujer. Más adelante analizaremos que este argumento de enfrentarse a la doble resistencia, es recurrente entre las funcionarias entrevistadas.

El testimonio de MG fue muy franco y abierto, habló sobre los distintos retos que le representó ser madre de niños pequeños y a la vez funcionaria de alto nivel. Jornadas laborales extenuantes, doble o triple jornada ya que una vez que llegaba a su casa, sus hijos ya estaban dormidos, pero ella debía revisar las tareas, las circulares de la escuela, preparar refrigerios para la escuela, planchar uniformes, ir a la pastelería y papelería abierta 24 hrs a comprar cosas que les habían pedido a los niños y dormir unas cuantas horas para despertar a las 6 a.m. para preparar a los niños y llevarlos a las escuelas. Este tipo de testimonios es recurrente en las funcionarias que entrevisté que son madres, jornadas de trabajo que nunca terminan, en la oficina y en el hogar, situaciones de años de cansancio extremo y descuido de la propia salud (sin tiempo para hacer ejercicio, sin comer bien, durmiendo 4 o 5 horas diarias). MG concluye esta reflexión de la doble jornada laboral diciendo: “yo no existía” todo estaba enfocado a las necesidades de la oficina y del hogar.²⁷³

Al respecto de los factores institucionales MG comenta que las instituciones públicas “no están preocupadas por obtener trabajo de calidad de las mujeres”. Es muy común que las

²⁷³ Es interesante que algunas de las funcionarias que entrevisté reportan que tienen “maridos que las apoyaron” y, esto parece un apoyo más como un consentimiento de que sigan adelante con su desarrollo profesional, pero sin que esto necesariamente signifique un apoyo real a las tareas del hogar. Esto lo vemos en la literatura sobre familias y género de Irma Arriagada, mencionada en el primer capítulo de esta tesis, en donde la autora explica que aunque en el plano laboral o público cada vez más las mujeres han ganado espacios de poder y ha habido avances en la igualdad, en el hogar seguimos rezagados porque persisten las expectativas sociales de que la mujer debe cumplir con sus obligaciones de cuidado y atención.

mujeres estén en los puestos de bajo perfil y no haya una preocupación por su movilidad laboral. Con el cambio de gobierno de Peña Nieto, observó que “despidieron a muchísimas mujeres en puestos altos y mandos medios muy capaces con una amplia trayectoria” para “limpiar” cualquier rastro del PAN, pero el problema dice, es que las sustituyeron con hombres. Al respecto del SPC, la funcionaria explica que como mecanismo institucional, no es una política de género. Por lo que no hay mecanismos institucionales que faciliten la promoción de mujeres a los cargos altos. Esto no les interesa a las instituciones públicas, que protejan a las mujeres en los cambios de gobierno, donde parecieran quedar más vulnerables para ser removidas por cuestiones políticas y no por una evaluación de su desempeño.

Como cierre de su entrevista, y a manera de conclusión sobre las mujeres y el reclutamiento de alto nivel, MG explica que, “únicamente están las mujeres con sus propias ambiciones y capacidades, por lo que se necesita tener un poco de coraje, salir del molde debido a que estamos metidas en una cajita para ser bonitas, guapas, anfitrionas...”. MG cerró su entrevista con la siguiente reflexión “Creo que las mujeres necesitamos autoestima, audacia, coraje. Nada más no asustarse. Las mujeres tenemos doble trabajo siempre”. Hay una especie de tono de resignación al respecto de que las relaciones de poder difícilmente cambiarán y, por lo tanto, las mujeres trabajaran doble. Sin embargo, a pesar de las adversidades y retos que explica, mucho depende de la capacidad de resistencia, trabajo y resultados en el desempeño de las mujeres para llegar a dichos cargos.

2. JOC- Titular de Unidad- SEDESOL- Sexenio de FCH

JOC es una funcionaria de alto nivel que estudió Relaciones Internacionales en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y posteriormente hizo una maestría en desarrollo en La Haya, Holanda. Al regresar trabajó en la empresa familiar en el sector de la construcción y poco a poco se fue enfocando al desarrollo de evaluación del impacto social. Posteriormente comenzó su trabajo en el sector público como Subdirectora de la Unidad de Microrregiones de la SEDESOL. Ella entra en la administración de Vicente Fox. Cuando se da el cambio de sexenio y llega Felipe Calderón, menciona que “tuvo suerte” ya que le dieron una Dirección de Área en el Programa de Estancias Infantiles. En 2008 cuando se empieza a crear la estructura del área, la jefa de JOC, la coloca temporalmente como Directora General Adjunta y aunque no se conocían, la funcionaria explica que lograron trabajar muy bien juntas y hacer equipo. Con el cambio de Secretario su jefa se va de la Secretaría y queda ella temporalmente a cargo. En este tiempo sucede el incendio de la guardería ABC en Sonora y dado que ella quedó a cargo del programa Estancias Infantiles, se dedica a trabajar para dar la cara por el programa y que este no fuera cancelado. Después de 12 años en la SEDESOL, decide salir con el cambio del último Secretario Heriberto Félix y se va al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) donde la conocían bien por su trayectoria y le ofrecieron una Dirección General y posteriormente ascendió a ser Titular de Área.²⁷⁴

Aunque JOC describe que el reto profesionalmente hablando en el DIF fue mucho menor ya que en el DIF ella estaba a cargo de ejercer 34 millones, mientras que en Estancias Infantiles en SEDESOL eran 3,400 millones, sí menciona que el desafío más importante que

²⁷⁴ JOC describe lo intenso que fue el trabajo en ese tiempo, sin embargo, cuando vuelve cambia de Secretario la SEDESOL, tuvo problemas para adaptarse al estilo del nuevo Secretario, quien ella explica es un empresario, que no tiene mayor experiencia en el sector público.

enfrentó en el DIF fue lograr trabajar con las mujeres que ya estaban previamente: “Los retos fueron internos con el equipo, las mujeres son muy celosas de su chamba”. JOC explica que enfrentó resistencias por parte del equipo (la mayoría conformado por mujeres) para ejercer su liderazgo porque rechazaban su autoridad de facto hasta que no “demostrara” que merecía dirigir, que “por algo estaba ahí”. Este tema de “tener que demostrar” es recurrente en los testimonios de las funcionarias. ¿Por qué las mujeres funcionarias deben demostrar sus capacidades para dirigir sin resistencias? ¿Por qué no se pide lo mismo de los hombres funcionarios en los mismos puestos? Estas son justamente esas barreras invisibles que siguen perpetuando los obstáculos adicionales de género a los que se enfrentan las altas funcionarias.

JOC es una funcionaria de poco más de 40 años que confiesa que en los 13 años que trabajó en el Sector Público no hizo otra cosa más que trabajar. Al momento de entrevistarla comenzaba a tomarse un año sabático, un año en que se ha dedicado a integrar una consultoría y otros proyectos personales. Un poco en un tono reflexivo admite que los cargos que ocupó durante su trayectoria, eran altamente demandantes y por lo tanto el costo personal fue altísimo, no tuvo mucho tiempo para ver amigos, para relaciones de pareja, mucho menos pensar en hijos e incluso con costos para su salud. Esto nos estaría llevando a pensar que las mujeres pueden (con un gran esfuerzo) alcanzar los cargos de alta dirección a través de una trayectoria en el sector público, sin embargo, estos logros son un *trade-off* o intercambio que implican altos sacrificios personales.

3. RV- Directora de Área SEDESOL- Sexenio: EPN

RV es una funcionaria de mandos medios con una trayectoria en la APF en diversas Secretarías entre estas, la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Seguridad Pública (SSP), Presidencia y actualmente en SEDESOL. Algo particular de su perfil es que su madre también fue funcionaria pública del área de comunicación, donde ella se ha desempeñado en las diversas secretarías de la APF. RV, al igual que otras funcionarias de alto nivel, reporta como uno de los principales obstáculos institucionales, los horarios extenuantes (salir muchas veces a las cuatro a.m.), que no contribuyen a que las mujeres se queden en los puestos o bien opten por cargos altos de mayor responsabilidad. RV considera que los cambios de apertura a las mujeres en los puestos altos del sector público se deben sobre todo a las presiones internacionales más que realmente a un compromiso gubernamental verdadero. Al igual que otras funcionarias jóvenes, RV reporta que cuando ella era más joven en anteriores Secretarías, no respetaban su autoridad. Comenzamos a ver que en el caso de las mujeres jóvenes, les representa mayores retos ser tomadas en cuenta y lograr ser respetadas; estos testimonios son recurrentes en funcionarias jóvenes tanto en cargos altos como medios.

RV nunca se afilió a un partido y considera que el factor de la afiliación no es importante en la APF, sino que el factor de mayor peso para el reclutamiento son tus contactos o relaciones. Aunque las capacidades importan, la primera puerta se suele abrir por alguien que te invita. RV es uno de los casos en que aunque su reclutamiento se va dando por su trayectoria en el sector público o su profesionalización, desde su percepción importan más los contactos. Quizá porque al ser una funcionaria con muchos años en el sector público y pertenecer a los mandos medios y no a la alta dirección, ella percibe que, para los puestos directivos, el factor que más influye son los contactos. Al respecto de los factores institucionales, RV le da un peso

muy importante al SPC, que aunque debe mejorarse en algunos aspectos; señala que es uno de los mecanismos que más influye en el reclutamiento de mujeres, ya que se concursa de manera anónima. Respecto de los retos del equilibrio de la vida pública y privada, RV comentó que en su caso se volvió muy complicado tener un equilibrio. Por las arduas jornadas laborales y debido a que reporta durante una etapa “luchar por demostrar” su compromiso y capacidades laborales, descuidó su vida privada, nunca tuvo hijos y perdió a varias parejas por este motivo.

4. BLG- Directora General- SEDESOL- Sexenio de FCH

BLG es economista por la Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM) y tiene una amplísima trayectoria en la APF. BLG menciona que le interesaron las políticas públicas de desarrollo a partir de la economía. Su tesis la realizó sobre el sistema alimentario y, percibe que tuvo la oportunidad de trabajar en el sector público por una serie de factores. Comenzó su trayectoria en la Secretaría de Pesca y posteriormente ingresó a la Secretaría de SEDESOL desde hace más de 21 años en los temas internacionales de la SEDESOL. Sobre el reclutamiento comenta que aunque si bien en los inicios suele ser por invitación. En su caso, ella no conocía a mucha gente en la SEDESOL, y atribuye su ingreso a su arduo trabajo y trayectoria lo que la ha mantenido en su cargo. Al inicio su experiencia en la APF, la describe como un poco más circunstancial, debido a “circunstancias y oportunidades”, sin embargo, ya en la SEDESOL se sostuvo porque se mantuvo en los temas de desarrollo regional a través de la vinculación internacional. BLG considera que aunque aún falta camino por recorrer en cuanto a mujeres en puestos altos, en la SEDESOL ha habido tres Secretarías de Estado (al momento de ser entrevistada en el año 2011), una subsecretaria, tres Directoras en el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Es decir en la SEDESOL probablemente se

requiere mayor sensibilidad por los temas que se tratan por lo que resulta especialmente importante que haya mujeres en puestos de alta dirección. BLG explica que es importante que haya mujeres en cargos de alta dirección porque éstas suelen ser más cuidadosas de los detalles, de los recursos; el trato también suele ser más amable, lo que genera sinergias positivas. BLG percibe que cuando en las oficinas sólo hay hombres, el trato suele ser más tosco, si hay mujeres, suele haber más armonía.

Respecto a si la afiliación partidista influye en el reclutamiento, la funcionaria explica que en principio debiera ser muy positivo que las mujeres ocuparan estos espacios porque son instrumentos de poder que debieran servir para el bien; sin embargo, lamentablemente, se usan más como “trampolín de puestos” que para otras cosas. Los partidos políticos se han abierto más a las mujeres, no solo por las cuotas, aunque estas han ayudado. BLG no atribuye el mayor acceso de mujeres al tema de la transición partidista en 2000, sino más bien a procesos internacionales que tomaron mucha fuerza en los años noventa.

Al hablar sobre los retos, BLG explica que en el sector público las mujeres sí enfrentan retos particulares por género. Las resistencias culturales llegan incluso a que a las propias mujeres, les gusta más tener un jefe hombre que una mujer. Es muy común en el ambiente oficial que a las mujeres las “chuleen” o les digan cumplidos como “qué guapa te ves”; estos halagos suelen ser más comunes cuando el jefe es hombre. Estas mismas dinámicas fomentan que las mujeres crean que a alguna colega “seguro la contrataron por guapa”. Se necesita un cambio cultural importante y esto viene acompañado de mecanismos institucionales. BLG explica que es necesario dotar a las mujeres de tiempo para su familia o cuestiones como atender a bebés o niños pequeños. BLG sostiene que ninguna persona en un puesto directivo en la APF trabaja la jornada laboral establecida de ocho horas, siempre son muchas más horas a la semana, y esto desde luego genera conflictos en el hogar. BLG es una mujer soltera sin

hijos, con pareja, sin embargo, sí menciona que aunque no tiene hijos, sí tiene familia de la cual hacerse cargo.²⁷⁵ Representa un reto muy importante la armonización del cuidado y atención de los familiares, menores o mayores y las jornadas laborales del sector público. “Como alta funcionaria, se sacrifican muchas cosas, de crecimiento personal para estudiar, de ocio y entretenimiento, de salud. Incluso en los fines de semana no puedes descansar, ya que muchas veces tienes que realizar trabajo pendiente de la oficina.” Además de esto, BLG explica que la mujer enfrenta otro obstáculo importante que es el acoso sexual, especialmente las funcionarias jóvenes. Las mujeres jóvenes de recién ingreso, se enfrentan a distintos niveles de acoso sexual, desde el más sutil, miradas, ligeros contactos físicos, atenciones especiales por parte del jefe, cumplidos, hasta invitaciones a salir y otras formas más explícitas. BLG en su testimonio afirma que cuando ella era joven como funcionaria, lo padeció y que ahora lo sigue observando con sus colegas más jóvenes de recién ingreso.

5. JOSAGUI – Directora General Adjunta- SEDESOL- Sexenio de EPN

JOSAGUI estudió Relaciones Internacionales en la UNAM, comenzó su trayectoria en la APF como Subdirectora en la Secretaría de Economía (SE). Posteriormente ascendió a Dirección de Área y comenzó a adaptarse al equipo de trabajo del entonces Secretario de Economía Heriberto Félix Guerra en el sexenio de FCH. JOSAGUI explica que, en la APF, la movilidad se da sobre todo a través de equipos, por lo que al lograr trabajar con dicho equipo, entró a la SEDESOL en el momento que el ex Secretario de SE es nombrado Titular de la SEDESOL, en el sexenio de FCH. En ese entonces, JOSAGUI, era responsable de una

²⁷⁵ BLG hace la comparación con sus colegas funcionarios, los cuales por ser hombres tienen una mucha menor carga de horas de trabajo doméstico y no se espera de ellos esto, a diferencia de las mujeres.

Dirección de Área; sin embargo, al entrar el nuevo gobierno de EPN, logra mantenerse en su puesto a pesar de que la mayor parte del equipo donde ella estaba se va y, posteriormente, logra ser ascendida. Aunque en los procesos de su reclutamiento hay momentos de invitaciones por partes de los integrantes de su equipo, para ocupar puestos, el más alto cargo que ha ocupado en su trayectoria, fue obtenido por su trayectoria en temas específicos, que por red de contactos con el nuevo gobierno. Respecto del reclutamiento de mujeres, JOSAGUI refiere que no es tan complicado para las mujeres ascender dentro del rango de los mandos medios de la APF; sin embargo, dar el salto de una Dirección de Área a una Dirección General, es más complicado. Muchas veces estos puestos de alta dirección se dan a través de contactos, por lo que para las mujeres se vuelve más complejo.

JOSAGUI considera que a partir del 2000, sí hay una mayor apertura para las mujeres, que se puede ver en la actividad económica y en decisiones como, por ejemplo, la creación del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y programas como Estancias Infantiles, escuelas con horario de tiempo completo, entre otras. Respecto al tema de la afiliación partidista, JOSAGUI considera que en algunos casos sí beneficia estar afiliado, aunque en su caso, nunca le ha interesado afiliarse a un partido político. A pesar de ser una mujer que llegó a su puesto sobre todo por una trayectoria, en su respuesta, otorga mayor importancia a los contactos para el reclutamiento. Respecto a los retos, JOSAGUI coincide con la mayoría en que los mayores retos para las altas funcionarias es lograr equilibrar la vida personal con la laboral. JOSAGUI no tiene hijos, sin embargo, para ella ese equilibrio representa un desafío y comenta que en el caso de las funcionarias con hijos, es incluso más complejo. JOSAGUI apunta a que uno de los mecanismos institucionales más importantes es el tema de los horarios laborales, entre más alto el nivel, más demandante se vuelve, lo que naturalmente genera un desequilibrio con las vidas personales.

6. LIFRO- Coordinadora de Asesores de Subsecretaría- SEDESOL- Sexenio EPN.

LIFRO es una servidora pública con una extensa trayectoria en la APF y el ámbito legislativo. Antes de ocupar el cargo de Coordinadora de Asesores en la SEDESOL, ya había en años anteriores trabajado en esta misma Secretaría, así como en la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), Presidencia y la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). La funcionaria hace énfasis sobre que en la SEDESOL, 4 de 10 Secretarios de Estado han sido mujeres (al momento de ser entrevistada en el año 2014), lo cual muestra que la presencia de mujeres ha sido relevante en el ramo. LIFRO comenta tener una pasión por el sector público porque es una forma de incidir en la vida pública del país. Su respuesta coincide con la de otras funcionarias que revelan tener una vocación para el servicio público. LIFRO es una funcionaria que comenzó como MG, desde abajo; su primer puesto fue de Analista, luego Jefe de Analista, Jefe de Departamento y así sucesivamente. Actualmente ya se puede lograr un puesto alto con un grado académico o posgrado; sin embargo, al igual que MG, LIFRO está de acuerdo que tener dicho grado no garantiza generar buenos resultados. A pesar de ser una funcionaria con trayectoria sustentada en profesionalización, considera que los contactos y los equipos de la APF siguen siendo decisivos para el reclutamiento. Es sin duda una combinación de factores, pero ambos los contactos, y la profesionalización tienen peso en la decisión de contrataciones.

Como otras funcionarias, LIFRO sostiene que las mujeres enfrentan retos distintos a los de los hombres. Hay problemas culturales en el ámbito laboral en donde todavía se dan situaciones de discriminación o violencia sutil como el que a veces se refieran a ella como “Princesita”. Muchos hombres, no están aún acostumbrados a trabajar con mujeres, por lo que LIFRO explica que muchas veces recurren a los piropos, los nombres abreviados “Anita”

Martita” “Carlita” (a pesar de que esa funcionaria tenga un posgrado por ejemplo y sea mayor que ellos), o incluso a apodos supuestamente cariñosos que son completamente inapropiados para el entorno laboral.

LIFRO considera que sí hay un aumento del número de mujeres a partir del 2000, pero no lo atribuye a una cuestión partidista, sino a que cada vez aumenta el número de mujeres que quieren participar y tienen mayor preparación; sin embargo, los retos en el plano laboral y familiar aún son considerables. Respecto de los mecanismos institucionales que pueden coadyuvar a facilitar el equilibrio entre estos, LIFRO apoya igual que otras, el tema de los horarios como algo fundamental. Explicó que hubo épocas en la APF donde se trabajaba de 9 a.m. a 6 p.m. porque te apagaban las luces de las oficinas, es decir se buscaba la eficiencia en el tiempo y el respeto a los horarios laborales. Actualmente las jornadas son de más de 12 horas, lo cual es sumamente improductivo y disruptivo de la vida familiar. Asimismo LIFRO apuesta por fortalecer los sistemas de concurso de plazas aunque está en contra de las cuotas y otras medidas de acción afirmativa. Finalmente, en su testimonio, LIFRO compartió experiencias recientes de resistencias a su liderazgo ya que sus colegas no reconocen su autoridad, no le contestan correos electrónicos, hablan mal de ella, no le toman las llamadas, ni siguen instrucciones, entre otras.

3.1.2 RECLUTAMIENTO POR INVITACIÓN DIRECTA O RECOMENDACIÓN DE CONTACTOS

7. VAJ- Directora General Adjunta de SEDESOL- Sexenio EPN.

VAJ es una funcionaria de alta dirección con estudios de Licenciatura de desarrollo comunitario y cuenta con una amplia trayectoria en las OSCs. Esta es la primera vez que trabaja en la APF, invitada directamente por la Secretaria Rosario Robles ya que la recomendaron por su trabajo comunitario con las organizaciones. Este es un ejemplo de un reclutamiento en el cual se llega a un puesto de alta dirección sin haber trabajado previamente en la APF solamente por invitación directa de la Titular de la dependencia a través de la recomendación de un contacto. A pesar de llevar poco tiempo en la APF en este cargo, la funcionaria reporta que en la APF aún hay discriminación en actitudes, comentarios machistas, incluso acoso sexual en todos los niveles de la jerarquía: “Se sigue viendo a la mujer como objeto, como algo que no tiene derecho a”. Las mujeres siguen estando sobre todo en actividades operativas, aunque en el discurso institucional hemos avanzado, esto no se ve en la realidad cotidiana. El testimonio de VAJ coincide con la literatura sobre la institucionalización de género de Tepichin que expuse en el Capítulo 2. Respecto de los mecanismos institucionales para aumentar la participación de mujeres, la funcionaria habla de que “previamente se debe sensibilizar”, pero no explica en qué sentido.

A la pregunta de por qué importa que haya mujeres en cargos de alta dirección en la APF, VAJ responde que las mujeres son mayoría en la población y, aunado a esto, “somos más sensibles y estamos más cerca de la familia y la comunidad”, asimismo porque “tenemos como mayores capacidades”. Su testimonio coincide con el de MG en el tema de la sensibilización con la problemática familiar, pero más adelante observaremos que en repetidas entrevistas, las

funcionarias consideran que las mujeres tienen “mayores capacidades” o bien la percepción de que las mujeres “tienen otra visión, otra perspectiva, sensibilidad distinta, otro enfoque, distinto estilo de liderazgo menos vertical, autoritario, más colaborativo, incluyente y horizontal. Igual que MG, VAJ reporta que a las mujeres les cuesta mucho más trabajo conseguir los puestos que los hombres. El testimonio de las dificultades adicionales de trabajo y obstáculos que enfrentan las mujeres será recurrente. Uno de los testimonios que me pareció llamativo y que es recurrente entre las funcionarias es que uno de los mayores retos es lidiar con la discriminación y violencia de las propias mujeres. VAJ afirma que “el reto más fuerte es ganarte la confianza de otras mujeres e integrar a las otras mujeres” (lo cual coincide con el testimonio de JOC) ya que ella ha sentido mucho más apoyo por parte de los hombres de su equipo que de las mujeres. VAJ sostiene que esto se debe a que “las mujeres no reconocemos que juntas podemos más” y éstas están en permanente competencia generando así un ambiente de hostilidad. Respecto del equilibrio entre la vida privada pública, ella explica que para las mujeres implica muchos más sacrificios y cita a Teresita de Barbieri quien decía que “para que una mujer gane algo, tiene que perder muchas cosas”. Ella dice que la mayor parte de las mujeres que tienen un puesto demandante han sacrificado sus relaciones personales, “la mayoría de las mujeres están solteras, separadas o divorciadas” y al final sólo hay un número limitado de asuntos que pueden atender en un día por lo que muchas mujeres se resignan a la incompatibilidad de la vida de pareja y las jornadas de trabajo. Asimismo al igual que MG habla de las arduas jornadas de trabajo con las responsabilidades de la oficina y el hogar, así como, de la importancia de mantener una imagen apropiada.

Sobre el perfil de VAJ, observamos que no reporta tener una afiliación partidista, como la mayoría de las funcionarias entrevistadas. Sin embargo, a diferencia de MG, VAJ no tenía experiencia previa en la APF, aunque había trabajado en la Cámara de Diputados como asesora,

su experiencia viene de las OSCs. Este es un perfil distinto al de otras funcionarias entrevistadas, las cuales en su mayoría tienen una trayectoria en el sector público (con excepción de las altas funcionarias de INDESOL que, como veremos más adelante, el mayor peso de su experiencia profesional recae en las organizaciones, más que en la Administración Pública). Al preguntarle a la funcionaria cómo fue que la contrataron para este alto cargo, ella responde que es por el antecedente de su trabajo en el sector social y por sus capacidades. VAJ resalta que no conocía a la Secretaria Robles, sin embargo, la Secretaria “la invita directamente porque alguien que conocía su trabajo la recomendó”.²⁷⁶

Con estos dos ejemplos de MG y VAJ, analizamos que existen al menos dos rutas claras de reclutamiento para los cargos de alta dirección, por un lado, el camino de la amplia trayectoria en la APF en la que las funcionarias van ascendiendo poco a poco por toda la jerarquía de la APF; y, por otro lado, el camino de la trayectoria en un tema o sector (no necesariamente en la APF, ya que veremos que la especialización de los temas se puede dar en el sector privado, académico o en las OSCs) y esto se conjuga con una invitación directa a través de que la persona conoce a la funcionaria reclutada o bien ésta le fue recomendada por un contacto en común.

²⁷⁶ Esto coincide con la teoría de Granovetter sobre la importancia de las redes de contactos y “contactos débiles o lejanos” para las recomendaciones de puestos altos que no fueron activamente buscados por las personas contratadas. Con la experiencia de VAJ y otras funcionarias entrevistadas, se muestra un patrón en el reclutamiento de estas en el que se combinan los factores de la trayectoria profesional en ciertas áreas, con el factor de los contactos, ya que el reclutamiento no hubiese sido posible sin que existiera la invitación directa de un contacto que previamente ya conocía a la funcionaria y la recomienda para el cargo.

8. EA, Directora General, SECTUR, Sexenio EPN.

Al momento de la entrevista en 2014, EA es la única Directora General de la Secretaría de Turismo (SECTUR) actualmente y durante la entrevista reveló que ha sufrido violencia verbal, psicológica y falta de respeto a su autoridad y trabajo por parte de su superior, el Subsecretario y por parte de subordinados que se resisten a trabajar con ella. EA estudió economía en la UNAM y realizó una maestría en políticas públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), tiene trayectoria en las OSCs y en el Congreso. Ella es una funcionaria relativamente joven y tiene menor edad que la mayoría de las personas que están a su cargo (casi todos son hombres). EA fue invitada directamente por la Secretaria de la SECTUR ya que cuando ésta era diputada, EA fue su asesora. Este es un caso de reclutamiento en que ella es directamente invitada por la Secretaria porque ya conocía su trabajo y capacidades por experiencias laborales previas.

EA explica que se ha enfrentado a múltiples retos, algunos estructurales, otros culturales y otros de corte más individual. La funcionaria explica que ha sido un gran desafío lidiar con las resistencias y las inercias burocráticas, asimismo la integración del equipo ha sido compleja ya que la Secretaria Ruiz Massieu la puso a ella en su puesto de Directora General, sin embargo, el Presidente puso al Subsecretario, de tal forma que la Secretaria no eligió tener a dicho Subsecretario, y el Subsecretario no eligió que EA fuera parte de su equipo. Asimismo, EA no eligió a la mayoría de las personas que trabajan en su equipo, sino que fueron puestas por el Subsecretario. Por lo que hay una dinámica organizacional de difícil colaboración. Adicionalmente, EA explica que culturalmente ha sido complejo para ella como mujer joven ejercer su liderazgo y lograr que la respeten, ya que constantemente tiene que demostrar que es capaz y que está en ese puesto por sus capacidades. Este testimonio es recurrente en otras

funcionarias ya que tienen que demostrar todos los días, en cada reunión, en cada proyecto que tienen la capacidad. Además de la brecha generacional y cultural por ser mujer y las resistencias que ha enfrentado para ser reconocida y respetada dentro del equipo de trabajo y con su jefe directo, el Subsecretario, EA explica que hay una brecha de educación, ya que ella tiene maestría y su jefe únicamente licenciatura, lo que muchas veces le ha generado tensiones con su jefe por tener conocimiento sobre ciertos temas técnicos, que él desconoce. Asimismo enfrenta constantemente que le asignen tareas “secretariales” o que no están dentro de sus funciones. Pareciera, dice ella, que por ser mujer se espera de ella que “sirva del café” o que haga cosas que a otros Directores Generales hombres no les asignan”. Aunado a esto se enfrenta a un acoso o *bullying* laboral constante, en donde ella afirma que con algunas de las personas ha tenido que cambiar su estilo de liderazgo y ser más dura, incluso despedir a un subordinado que sistemáticamente desafiaba su autoridad y no entregaba el trabajo que se le pedía. Algunas de las experiencias de mayor violencia que ha sufrido con el Subsecretario es que éste le ha gritado y se exalta de una manera muy violenta cuando ella le ha puesto el límite recordándole que “no le puede hablar gritando” por lo que ha sido sumamente complicado poderse comunicar con él.

Durante la entrevista EA contrasta su experiencia en el sector de la sociedad civil con la APF y dice que es muy distinto, ya que su jefa directa era mujer, preparada con posgrado, la mayoría del equipo de la organización eran mujeres, era un ambiente de flexibilidad laboral y donde la jerarquía “no está tan marcada”; es decir era una dinámica organizacional más horizontal y menos autoritaria. Mientras que la APF tiene unos horarios absolutamente extenuantes donde se le dedica entre 14 a 16 horas diarias, lo que le significa sacrificios importantes en su vida personal. EA menciona que afortunadamente tiene una pareja que la

apoya y alguien en casa que la apoya con las tareas domésticas por lo que esto le permite desempeñarse profesionalmente plenamente.

EA reporta no estar afiliada a ningún partido y nunca haberse enfrentado a ninguna presión por parte de su Secretaría para afiliarse. Como mecanismos institucionales para facilitar el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección, EA menciona que aunque las cuotas han abierto espacios, no le parecen aspectos determinantes, sino que considera más importante el papel que desempeñan las redes de contactos y que por medio de redes de mujeres se vayan abriendo espacios. Lo que podría ser de utilidad en las instituciones serían programas de *coaching* o capacitación de liderazgo. Al final de cuentas, EA explica, que lo más importante en primer lugar, como puerta de inicio son los contactos. “A mi desde la carrera me invitó un profesor a trabajar, es decir para mantenerte es fundamental tu capacidad, pero si no conoces a las personas que te invitan o te recomiendan, se vuelve mucho más difícil, de ahí la importancia de las redes.” El testimonio de EA refleja bien que las redes de contactos son importantes como puerta de entrada, sin embargo, esto no significa que su reclutamiento se explique por esta sola razón, sino que EA se mantiene en dicho puesto y posteriormente asciende por sus capacidades técnicas y gerenciales.

9. JP- Jefa de Unidad y Coordinadora de Asesores de la C. Secretaria- SECTUR- Sexenio EPN

JP estudió Derecho y tiene una maestría en Gobierno y Políticas Públicas en México. Tiene una amplia trayectoria en el sector público en la APF y el poder legislativo. Trabajó en la Procuraduría General de la República (PGR) durante 5 años y 10 años en el Congreso. Brindó apoyo a la Titular de la SECTUR durante su tiempo como Diputada Federal, y esta la invitó a ser su coordinadora de asesores. Aunque JP no está afiliada a ningún partido, ha sido

parte del equipo político cercano a la Secretaria, a diferencia de otras funcionarias como VAJ, MG y EA que no se consideraban parte del equipo cercano. JP sostiene que sigue siendo muy importante la afiliación partidista para llegar a los más altos cargos. El reclutamiento de JP se da por medio de invitación directa como es el caso de EA, pero a diferencia de esta, JP contaba con una amplia experiencia en el sector público, aunque no en el tema de turismo. Su reclutamiento se da más por una cuestión de confianza de la Secretaria que por su experiencia técnica en los temas de turismo. Sin embargo, al tener experiencia académica y profesional en el sector público y tomando la definición de profesionalización de Rogelio Hernández, JP es una funcionaria de alto nivel de profesionalización y, por lo tanto, su reclutamiento se explica sin ningún problema.

Como ya se ha mencionado el proceso de reclutamiento de las mujeres rara vez responde a un solo criterio, sino que es una combinación de factores. En el caso de JP se combina su alta capacidad técnica en la APF y el factor de las redes de contactos y que pertenecía al equipo de confianza de colaboración de la Secretaria. Es difícil ponderar cuáles son los factores que más pesan. Sin embargo, en este caso, como en el resto, el común denominador como explicación al reclutamiento de las altas funcionarias es la cantidad de tiempo, dedicación y energías que dedican para mantenerse en esos niveles para ser consideradas en los “cuadros”.

Al hablar de la importancia de las mujeres en estos cargos, los mecanismos institucionales y si percibe o no cambios a partir de la transición partidista en el año 2000 JP, menciona que en el discurso formal sí hubo cambios institucionales, por ejemplo, la creación de las Unidades de Género en las dependencias de la APF, sin embargo, este discurso de inclusión de género no se ha traducido en resultados. JP considera que es importante que haya mujeres en cargos de dirección porque estas tienen un estilo distinto de liderazgo,

“construimos liderazgos más horizontales, creo que somos más negociadoras y menos impositivas”. JP considera que para aumentar el número de mujeres, es fundamental intentar tener esquemas laborales más flexibles, incorporando mecanismos institucionales que midan el desempeño de un funcionario en función de sus resultados y, no por la cantidad de tiempo que pasa sentado en una oficina.

Respecto de las redes de contactos, JP mencionó algo que me parece importante incluir desde la perspectiva de una funcionaria de alta dirección. La funcionaria, quien también como EA es joven (menos de 40 años), soltera y sin hijos, explica que a pesar de que en el ámbito laboral, los hombres ya se van adaptando a trabajar con una funcionaria, el “club de Toby” continua existiendo y esta exclusión o discriminación se ha vuelto más sutil, pero sigue estando ahí. JP argumenta que “hay una serie de referentes sociales o actividades masculinas” como son el domino, jugar golf, ir a tomar a un bar o cantina que “si tu no compartes esos referentes, te vas excluyendo socialmente”. Muchas veces no te gustan esas actividades, o bien los horarios extenuantes te limitan la posibilidad de continuar la socialización informal (y donde se van tejiendo estas redes) por las obligaciones domésticas (mismas que muchas veces los colegas varones no tienen porque tienen a alguien en casa que realiza estas tareas) o porque quizá ni siquiera eres invitada a realizar dichas actividades de ocio y convivencia.²⁷⁷ El testimonio de JP es revelador porque ninguna funcionaria desarrolló esta forma de exclusión, aunque sí hay otras funcionarias que enfatizan cómo para lograr el equilibrio entre la vida familiar y profesional, implica dejar de tener una vida social y limita la convivencia laboral informal.

Cuando JP habló de su experiencia respecto del equilibrio entre la vida privada y pública, enfatizó el tema de las expectativas sociales y familiares que se traducen también en

²⁷⁷ Como vimos en capítulos anteriores, en los estudios de uso del tiempo del Banco Mundial y el INEGI, muestran que los hombres tienen más horas de ocio que las mujeres y que éstas realizan más horas de tareas domésticas que los hombres.

formas sutiles, como comentarios o cuestionamientos. Básicamente lo que ella está haciendo que es trabajar arduamente desde hace quince años, no casarse y no tener hijos es, para muchos en su vida privada, un misterio, le preguntan frecuentemente: “¿Cuál es el punto de desgastarse tanto en el trabajo cuando eventualmente cuando te cases y tengas hijos vas a tener que bajarle al ritmo o dejar de trabajar?” Esto nos muestra que en el caso de las funcionarias públicas, adicional a las tensiones de un cargo de alta dirección y los obstáculos laborales de discriminación y violencia, éstas tienen que lidiar con las tensiones generadas por las personas en su ámbito familiar o personal sobre las expectativas de género. JP confiesa que ha aprendido a responder a estos comentarios sobre sus decisiones profesionales cuestionando sobre si ¿Le preguntarían o le darían el mismo consejo de “bajarle al ritmo de trabajo” a un hombre? La respuesta siempre será negativa.

Otra reflexión de JP que realizó durante la entrevista al respecto del tema del reclutamiento coincide con lo que sostiene Roderic Camp sobre la importancia de que haya mujeres en los cuadros inmediatamente inferiores a los altos mandos para que sean consideradas dentro de los *pools* para reclutarlas a los altos puestos cuando se abra una oportunidad. JP explica que dentro de los procesos de selección y reclutamiento para los altos puestos de la APF, como son por ejemplo las Coordinaciones Generales, Direcciones Generales o Direcciones Generales Adjuntas, muchas veces sucede que los reclutadores pasan por el nombre de las candidatas de Subdirectoras o Directoras de Área y frecuentemente dicen “no está lista” es decir que aún no está preparada para un cargo de alta responsabilidad. Y cuando evalúan a un candidato hombre del mismo nivel jerárquico, no necesariamente se llega a esta conclusión. Esto, dice JP, va generando ciclos viciosos en los que sistemáticamente, se tiende a reclutar a más hombres, entonces éstos tienen mayor experiencia en cargos altos y por lo tanto, son más susceptibles de ser contratados para un siguiente cargo directivo porque ya

tienen experiencia, a diferencia de las mujeres. Esto contribuye a un punto que más adelante desarrollaré sobre la importancia de incluir mecanismos institucionales de capacitación o formación de funcionarias de alta dirección. Es importante la formación de cuadros de funcionarias para que sean más visibles y esto genere un efecto multiplicador de reclutar mujeres a los altos cargos.

10. BL –Subsecretaria de Economía- Sexenio de FCH

BL estudió Derecho en la Escuela Libre de Derecho y desde que estudiaba se integró a la Secretaría de Gobernación (SEGOB), posteriormente se fue a estudiar una maestría en el extranjero en la Universidad de Columbia en Nueva York, al regresar estuvo un breve tiempo en la SRE y luego en la SE en donde desarrolló la mayor parte de su trayectoria en el sector público. Sin embargo, BL también tiene experiencia en el sector privado y en la academia. Su perfil en este sentido, es ligeramente distinto al de funcionarias previamente mencionadas. Dentro de la SE se integró al equipo de abogados que llevaron a cabo las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), siendo la primera abogada reclutada en este equipo. Posteriormente BL deja la APF cuando comienza a tener a sus hijos (tuvo tres) y cuando estos ya estaban un poco mayores, se integra al Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) donde estuvo como Profesora Investigadora. BL sostiene que el trabajo en la academia le resultó conveniente para ese periodo de su vida por la flexibilidad laboral que ofrece. Seis años después de estar en el ITAM se integró a un despacho privado de abogados durante siete años, y comenta que logró ser socia a los 5 años por lo “que comenzaba a disfrutar de ciertos beneficios” cuando Felipe Calderón es electo Presidente y la invita a ser Subsecretaria de Economía. El reclutamiento de BL, se da por invitación directa del Presidente,

debido a que esta conocía a Calderón a través del ITAM pues habían sido contemporáneos y él sabía del desempeño que ella había tenido previamente en la SE. BL explica que a ella le sorprendió la invitación ya que ella no formó parte de su campaña, ni tampoco tiene afiliación partidista, ni pertenecía al equipo de confianza cercano a Calderón. El caso del reclutamiento de BL, está dentro de la teoría de redes contactos de Granovetter, en la cual la funcionaria no estaba buscando ser reclutada y la invitación le surge por parte de un “contacto lejano” de su red de contactos universitarios. Sin embargo, hay que reiterar que su nombramiento no es algo puramente discrecional, sino que la funcionaria tenía una amplia experiencia en la SE y estaba altamente capacitada.

Al respecto de su experiencia en el cargo de Subsecretaria, BL la describe como “muy positiva” ya que su jefe era una persona que desde el inicio le brindó toda la confianza y la incluyó en proyectos de alta responsabilidad, además de que éste había vivido en Francia, factor que ella considera influyó para que este tuviera igual apertura a hombres y mujeres, de hecho había paridad de 2 mujeres y 2 hombres Subsecretarios en la SE. BL considera que con la alternancia partidista en el año 2000, sí hubo un aumento de mujeres en los cuadros altos de la APF, sin embargo, aún estamos muy lejos de llegar a una total igualdad. Al preguntarle si consideraba que pesan más las relaciones y contactos o la educación y profesionalización, BL respondió que ambos, pero que desgraciadamente sigue siendo más determinante “a quien conoces” debido a que los contactos son la forma de acceder.

Sobre el tema del equilibrio de la vida pública y privada, BL confiesa que es algo sumamente difícil de lograr porque las instituciones no facilitan que las mujeres puedan combinar la vida del trabajo con lo familiar. En su caso, es divorciada y tiene hijos. Hace falta infraestructura para el cuidado de los hijos y mientras las mujeres no se puedan desprender de

esa parte o liberar horas, es difícil esperar que pueda haber una verdadera igualdad de oportunidades.

11. MALP – Titular del INDESOL- Sexenio EPN

MALP nos ofrece una perspectiva interesante sobre su trayectoria profesional, ya que ella tiene experiencia en las OCS, en el sector público y dentro de su partido. Ella es una de las pocas funcionarias de alto nivel que entrevisté, que sí están afiliadas a un partido, en su caso al PRI. MALP estudió la licenciatura en una universidad privada, la Universidad Iberoamericana y, desde temprana edad, identificó una convicción por el servicio público. Ella refiere haber sido llamada por Luis Donald Colosio para la formación de SEDESOL en 1992. Previamente MALP ya había apoyado a Colosio para vincular a las OSCs al PRI, por lo que ser parte del diseño de la SEDESOL y de lo que sería el INDESOL, contribuye a su satisfacción especial el volver como titular de este Instituto.

Al respecto de si la alternancia partidista tuvo algún efecto en aumentar el acceso a las mujeres a participar en los puestos altos de la política y la APF, la funcionaria MALP respondió que no. Su respuesta fue bien fundamentada en el trabajo de los grupos de feministas en México que desde los años ochenta y especialmente en los noventa, a partir de la Conferencia de Beijing, comenzaron a generar alianzas entre legisladoras de los diferentes partidos para cambiar las leyes que afectaban a las mujeres.²⁷⁸ A la pregunta de por qué importa que haya

²⁷⁸ Por ejemplo MALP explicó como gracias a las coaliciones de feministas y legisladoras se logró cambiar el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) en 1994 para que los partidos políticos promovieran la participación de las mujeres, así como pelear para modificar la legislación de que la violación se considerara un delito grave. Habló de distintas mujeres cuya participación en estos procesos fue clave como Josefina Vázquez Mota del PAN, Dulce María Sauri del PRI, Amalia García del PRD, Patricia Mercado y Marta Lamas de la sociedad civil, Olga Sánchez Cordero desde el poder judicial. Explicó que son los movimientos feministas desde los años cincuenta para lograr el voto femenino, en las manifestaciones del año 75 en la Ciudad de México, en los años 60 y particularmente en el 68 donde por primera vez las mujeres organizadas salen

mujeres en los altos cargos de la APF, MALP considera que por derecho y representatividad. Aunado a esto, MALP considera que las mujeres aportamos visiones complementarias. Es recurrente en las respuestas de las funcionarias, que se considere que las mujeres tienen una mayor capacidad, que aportan otra visión complementaria e incluso más integral debido a que hay una mayor sensibilidad. Sobre la importancia de los factores de contactos y profesionalización para el reclutamiento, MALP coincide en las respuestas de otras funcionarias en que es una combinación de ambos factores. Como uno de los principales retos de las mujeres en la APF, la funcionaria identifica que el transformar esta visión integral en la consolidación de un diagnóstico normativo que sea capaz de traducirse en presupuestos programáticos, Órganos Internos de Control (OIC) y otros procesos institucionales. Y como reto personal o más de corte cultural, es importante dice MALP es sobre el hecho de entender que el éxito de una mujer no debe significar tensiones (como actualmente todavía es así) sino que debe ser motivo de aplauso, reconocimiento y apoyo.

12. AMALMI- Titular de INDESOL- Sexenio de FCH

AMALMI es una funcionaria cuyo perfil personal contrasta y se asemeja en aspectos diversos con el de MALP, ambas dirigieron el INDESOL, AMALMI es una mujer joven con hijos pequeños, mientras que MALP es una mujer de mayor edad (abuela). Es interesante que AMALMI también es militante partidista, en su caso del PAN. Al Igual que MALP tiene una amplia experiencia en su relación con las OSCs, también trabajó de cerca en la vinculación del

organizadas a manifestarse. En los noventa también influyó el movimiento lésbico gay y el hecho de que las mujeres comenzaban a contagiarse de VIH/SIDA, como un tema que generó alianzas entre mujeres.

PAN con las OSCs y estuvo colaborando en la campaña de Felipe Calderón.²⁷⁹ Aunado a esto AMALMI tiene una amplia experiencia en la Administración Pública y en temas de desarrollo comunitario.

AMALMI describe que su experiencia en el INDESOL fue “muy positiva” ya que le permitió hacer cambios en la configuración de los programas de las OSCs enfocadas a género y al interior del Instituto implementando cambios organizacionales que contribuyeron a armonizar la vida familiar y la laboral. AMALMI comenta que es desde las propias instituciones públicas donde se deben comenzar a sensibilizar e implementar políticas organizacionales y laborales para compaginar la vida laboral con la privada. La ex funcionaria menciona que incorporar la planeación a las actividades y reducir los llamados “bomberazos” del sector público es un factor que sin duda contribuye en gran medida para que las funcionarias puedan permanecer en sus puestos y aspirar a cargos mayores. En instituciones en donde no hay control de la agenda personal, en donde se requiere que los funcionarios estén de doce a catorce horas dentro de la oficina y estar disponible sin importar la hora o el día, se vuelve mucho más complicado para las mujeres que son madres, para poder mantenerse en los puestos altos o aspirar a alcanzarlos.

Al respecto del perfil educativo de AMALMI, hay diferencias con otras funcionarias de su edad, como por ejemplo EA o JP, quienes tienen maestría, AMALMI tiene solamente el grado de licenciatura y realizó cursos en San Diego, EUA y en Alemania sobre la vida partidista en aquel país. Comenzamos a ver que hay dos perfiles educativos que parecieran contrastar, las funcionarias de alto nivel que no están afiliadas a ningún partido, con dos vertientes, las que tienen experiencia únicamente en el sector público, y las que tienen experiencia en el tercer sector de las OSCs. Sin embargo, están las funcionarias que tienen afiliación partidista y no

tienen estudios de posgrado, sino que desde el partido han trabajado con organizaciones. Es interesante como a AMALMI y MALP, de distintos partidos y generaciones, en sus respectivos partidos, se fueron inclinando a formar la relación interinstitucional con las organizaciones. Tiene sentido entonces que hayan ejercido cargos de dirección del INDESOL.

Al respecto de la pregunta de cómo influye la afiliación partidista, AMALMI argumenta que los partidos son un instrumento para ejercer el poder y por lo tanto sí pueden facilitar a las mujeres acceder a los altos puestos de la APF. Ante la pregunta de qué factor influye más en el reclutamiento, si la profesionalización o los contactos, la ex funcionaria responde que pesan más “el compromiso y la profesionalización”. Sin embargo, este caso coincide con otros en los cuales las funcionarias se pronuncian a favor de la profesionalización, pero han sido directamente invitadas a participar ya sea por el Presidente o por un Secretario(a) de Estado.

Como otras funcionarias, AMALMI, habló de algunas experiencias donde padeció fuertes retos, obstáculos y discriminación por ser una mujer joven en un puesto alto de la APF. Resalta la experiencia en la SEGOB donde un Director General le hizo padecer momentos duros porque desafiaba su autoridad. Esto se suma a la evidencia de testimonios de que las mujeres jóvenes en puestos de poder en la APF enfrentan dificultades adicionales. A manera de recomendaciones institucionales para fomentar el acceso de mujeres a puestos de alta dirección en la APF, AMALMI sostiene que es necesario cambiar la cultura laboral para que se introduzcan mecanismos como la planeación de actividades, evaluación por resultados y que exista claridad sobre los entregables. En la medida en la que las mujeres puedan organizar sus tiempos y haya mayor flexibilidad laboral que no requiera de “horas nalga de escritorio”, sino evaluar el desempeño por resultados, las mujeres tendrán mayores posibilidades.

13. STG- Subsecretaria- SEDESOL- Sexenio FCH

STG es una mujer con una trayectoria en la IP, la Academia y el sector público a nivel municipal y federal. Estudió arquitectura en la UNAM y junto con su esposo fundó un despacho de arquitectura, actualmente ya es abuela y al momento de la entrevista se encontraba en el más alto puesto de su carrera profesional: Subsecretaria de SEDESOL durante la administración de FCH. STG fue invitada directamente por el Presidente Calderón para ocupar dicho puesto y ha sido la única mujer desde la creación de la SEDESOL en 1992, en ocupar un cargo de Subsecretaría. Asimismo se mantuvo en su cargo durante la totalidad del sexenio, lo cual habla de una capacidad extraordinaria para trabajar y adaptarse a los cambios, ya que durante el sexenio de FCH, la Secretaría tuvo tres Secretarios distintos. STG hizo referencia a mujeres a las que ella admira y que han desempeñado un papel importante en el sector público, de diversos partidos y cómo estas mujeres han ido abriendo camino.²⁸⁰ STG se fue especializando en temas territoriales de vivienda desde la arquitectura y luego en su experiencia en la Administración Pública Municipal (APM) y Federal. Durante su administración habló de los distintos retos profesionales y personales que fue enfrentando, a nivel profesional refiere que el puesto de Subsecretaria ha sido sin duda el más demandante, en cuestión de retos y de los proyectos que implica a nivel nacional. A nivel personal habló de su experiencia conciliando la vida profesional con la personal. Se casó a los 19 años y comenta haber enfrentado presiones por parte de su suegra para tener hijos al poco tiempo de casarse. El haberse casado tan joven y tenido hijos rápidamente, le hizo que le tomará mucho más tiempo titularse y tuvo que dejar de trabajar un tiempo. “Cuando me recibí ya no quise ni trabajar, ni estudiar, porque cuidar a

²⁸⁰ Habló por ejemplo del magnífico trabajo que Julia Carabias realizó para temas ambientales, Josefina Vázquez Mota en la SEDESOL, entre otras.

mis hijos era muy demandante”. Posteriormente cuando sus hijos empezaron a ir al *kindergarten*, ella comenta que se le liberan algunas horas, y esto le permite poderse incorporar a la Universidad Anáhuac del Norte a dar clases. Este comentario me parece importante porque como expliqué en el capítulo 2, el tema del uso del tiempo y la flexibilidad laboral son fundamentales para entender las disparidades de género en el ámbito laboral. Es sólo hasta que ella comienza a tener un poco de control sobre su tiempo y unas horas al día disponibles libres del cuidado de los hijos que puede reintegrarse al ámbito laboral. Posteriormente STG comenta como tuvo otros retos profesionales muy importantes como incorporarse al Colegio de Arquitectos y comenzar toda una trayectoria en este ámbito hasta lograr ser la Vicepresidenta y luego Presidenta de la Asociación Internacional de Arquitectura.

STG no está afiliada a ningún partido. Lo cual es llamativo porque la experiencia de reclutamiento de STG contrasta con la literatura debido al alto puesto que ocupa, como mencioné en el capítulo 1, Rogelio Hernández, explica que los puestos de Subsecretarías a pesar del nivel técnico que requieren son puestos mucho más políticos. STG incluso comentó que a pesar de que FCH la invita a trabajar en su gobierno, ella ya había trabajado en un gobierno priísta en Huixquilucan, y es también amiga del ex presidente Ernesto Zedillo quien en su momento representó un apoyo muy importante para que ella lograra la Presidencia a nivel Internacional en el ámbito de la arquitectura.

Para STG es importante que haya mujeres en cargos de dirección porque “genera un balance” que existan las visiones complementarias. Es recurrente esta posición al respecto de que existen visiones distintas pero complementarias entre hombres y mujeres. Sin embargo, STG sostiene que son los mismos retos que enfrentan una mujer y un hombre a la hora de ejercer un cargo. Esta postura coincide con la de algunas funcionarias que responden que en efecto son los mismos retos para hombres que para mujeres, sin embargo, cuando se les

pregunta sobre su equilibrio de la vida pública y privada, claramente muestran que sí ha sido mucho más complicado de lo que fue para sus parejas o sus colegas hombres.²⁸¹

14. PGA- Directora General- SEP- Sexenio de FCH

PGA es una de las pocas funcionarias de alto nivel que fue reclutada durante el sexenio panista de FCH y se mantuvo e incluso ascendió durante el sexenio de EPN.²⁸² PGA tiene una trayectoria en el sector educativo, ya que era maestra de primaria pero su ingreso a la APF es particular porque cuando Josefina Vázquez Mota entra como Titular de la SEP, la invita directamente a formar parte del equipo.²⁸³ Es interesante que PGA afirma que “no tenía ninguna relación o contacto”, ella afirma que simplemente se hizo “visible” y la invitaron. No apuesta por ninguna vía de reclutamiento en específico, ya que describe su reclutamiento como “una combinación compleja” de factores.

PGA habla de los retos de ser mujer en un puesto así como “trabajar con personas que ingresaron antes; incorporar a estas personas a tu equipo y a tu ritmo de trabajo, implica resistencias importantes.” Sin embargo, al respecto de los retos menciona que es importante que “las mujeres dejemos de victimizarnos”. Como en otras entrevistas, PGA coincide en que los mayores desafíos son familiares, culturales y se enfrentan a nivel privado, a través de los cuestionamientos de los familiares “¿Cómo vas a dejar a tu hijo?”; y a nivel público en el ámbito

²⁸¹ STG hace una reflexión comparándose con las mujeres más jóvenes que actualmente tienen hijos y son funcionarias y le preocupa que “sufren la maternidad”, ya que dice es una etapa que aunque es pesada, se pasa y es mejor aprovechar la convivencia aunque sea en los trayectos de la ciudad.

²⁸² PGA es una funcionaria de alto nivel que entrevisté personalmente también en el sexenio de FCH, al momento de la entrevista en 2012 ella llevaba en la APF tres años y medio y participó también en la encuesta que realicé durante el sexenio de EPN, en febrero de 2014.

²⁸³ Sobre la afiliación partidista, menciona que ella no está afiliada y que no considera que sea algo necesario en el camino de la APF. Sobre la relevancia de la transición partidista, PGA considera, como otras funcionarias, que son procesos que responden al trabajo de generaciones. Y que no tiene que ver con el cambio de partido en sí.

laboral con las resistencias a los liderazgos de mujeres. PGA sostiene que las mujeres están “doblemente vigiladas” y se someten a un desgaste personal y de salud por cumplir con las tareas domésticas y laborales. PGA cierra una reflexión al respecto de que ella no apuesta por los factores institucionales para abrir espacios para mujeres, sino que el cambio debe venir de las propias mujeres, desde su interior, desde su propia ambición de servicio público.

15. CD- Asesora del C. Secretario- SEDESOL- Sexenio FCH

CD es una funcionaria altamente preparada pues realizó una maestría en desarrollo en la *London School of Economics* (LSE) y al momento de la entrevista llevaba cuatro años trabajando en SEDESOL con experiencias previas en SFP, SEP y SEGOB. Durante su entrevista ella fue muy franca respecto a momentos clave en los que ha padecido discriminación y sobre los retos que implica la APF. Al respecto del reclutamiento, ella fue invitada y habla de que el SPC no es algo fácil para el reclutamiento de alta dirección, ya que ella describe que es a través de la conformación de equipos que hay movilidad laboral en la APF. Es muy difícil avanzar, subir de puesto, sin ser parte de un equipo. CD explicó que ha visto muy pocas mujeres en puestos de alta dirección, ya que la mayoría de las mujeres están concentradas en las Jefaturas de Departamento, las Subdirecciones, las Direcciones de Área y así respectivamente, se va reduciendo el número en las Direcciones Generales Adjuntas, Direcciones Generales, Titular de Unidad, y Subsecretaría dónde ya son muy escasas. CD comenta que en experiencias previas del sector público, ha sido la única mujer del equipo. Esta declaración de ser “la única mujer” es recurrente en otros testimonios de funcionarias, lo cual nos da una noción de que efectivamente existe el llamado “techo de cristal” que describí en el capítulo teórico, y que estas mujeres están abriendo camino, porque aún en la actualidad sigue siendo común que sean

las únicas mujeres de los equipos a los cuales pertenecen. La funcionaria considera que las mujeres tienen mayores capacidades para hacer varias cosas al mismo tiempo “*multitasking*”, así como de “ver la fotografía completa” de ahí la importancia de haya mujeres en el nivel dónde se toman decisiones. Sin embargo, sí menciona que algunas veces se ha topado con que las mujeres son inaccesibles, impiden la participación de otras mujeres y alimentan una rivalidad porque “te perciben como su competencia”.

CD no está afiliada a ningún partido, sin embargo, a diferencia de otros testimonios la funcionaria sí considera que el militar en un partido facilita el reclutamiento a los más altos puestos de confianza.²⁸⁴ Incluso explica que en otras dependencias en las que estuvo, para ella, sí represento un obstáculo el no estar afiliada al PAN a la hora de ser considerada en los *pools* para puestos de alta dirección. CD habla de por ejemplo perfiles de funcionarias y como para reclutar a las Delegadas de SEDESOL en los estados sí le dan mucha importancia a sus relaciones, si han tenido cargos de elección popular, si son militantes del partido, entre otras. Para los puestos de los Administración Pública Central (APC), los reclutadores dan mucha más importancia a las cuestiones técnicas y de formación, si estudiaste un posgrado, en dónde, etc. Al respecto de si en el 2000 con la transición partidista esto influyó para que más mujeres accedieran a puestos de alta dirección, CD responde que no, ya que las mujeres cada vez más tienen mayor preparación educativa y profesionalización. DC argumenta que a pesar de los avances que ha habido, siguen siendo muy pocas las mujeres y esto es en todo el sector público.

De lo retos más importantes que ha enfrentado como mujer en el entorno laboral es ser excluida de la toma de decisiones en temas financieros o estratégicos. CD comenta que en su experiencia, se ha sentido excluida ya que para todo lo que tiene que ver con manejo del

²⁸⁴ Cuando CD explica por qué a pesar de las presiones que ha enfrentado de afiliarse como condicionante para subir de nivel, explicó que por convicción ella quiere mantener apartidista.

personal, recursos humanos, organización de la oficina, sí la convocaban, pero en reuniones donde se iban a tratar las decisiones importantes, no la invitaban. Como uno de los retos más significativos es que tener que “demostrar a los otros que sí puedes”. No sólo es un reto de liderazgo, sino que además de esa visión tienes que enfrentarte a las resistencias de otros en “demostrar” y ahí hay un desgaste muy fuerte. Ahí recae una de las desventajas a las que se enfrentan las mujeres funcionarias que aspiran a estos cargos. En el plano de la vida personal, CD no tiene hijos y lo menciona como un factor que le ha permitido que sea menos complejo desempeñarse en la APF, además de agregar que su pareja es una persona muy comprensiva que la apoya. La funcionaria sostiene que la maternidad es una limitante en el desarrollo profesional de las mujeres sobre todo si tienen hijos pequeños. Me pareció interesante que dentro de las reflexiones de CD, la funcionaria mencionó que sí ha enfrentado cuestionamientos sobre por qué quiere estar en un trabajo donde sale a veces a hasta altas horas de la madrugada, o por qué no desea tener hijos. Mencionó que aún es muy complejo armonizar la vida familiar, especialmente con hijos, en el sector público.²⁸⁵

Como conclusión de la entrevista, CD sostiene que “las mujeres si la tenemos más difícil, aunque no imposible” y ella propone las cuotas como medidas que en otros países se aplican, no sólo para el poder legislativo, sino en la APF por nivel de puesto para ir obligando de cierta forma a romper las resistencias y abrir espacios a las mujeres.

²⁸⁵ CD hizo referencia a el caso de la ministra de Defensa Española quien se embarazó por primera vez al llegar al cargo, y todo se prestó a que esto fuese accesible, se le acondicionó un cuarto a lado de su oficina para poder amamantar a su bebé. CD argumenta que ojalá llegáramos al punto donde no sólo las mujeres podamos llegar a eso cargos, sino que a todos los niveles, este tipo de políticas estuviera disponibles para las funcionarias.

16. AMA- Coordinadora de Asesores del Subsecretario-SEDESOL- Sexenio FCH

AMA es economista e hizo su tesis sobre la pobreza en México, lo que la llevó a querer trabajar en la SEDESOL. Sin embargo, antes de ejercer este alto cargo en la APF, estuvo trabajando en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por invitación. AMA arguye que la SEDESOL es una dependencia mucho más abierta que la SHCP. Su experiencia contrasta con otras funcionarias que han expresado que no hay diferencia entre dependencias, que en todas se da misma situación de la falta de mujeres en los altos niveles, la discriminación; AMA, en cambio, explica que en Hacienda el ambiente es mucho más cerrado hacia las mujeres. Explica como ella era la única mujer del equipo (mismo caso de CD y otras), “las pocas mujeres que hay son contadas y son Doctoras”. Es decir que las pocas mujeres que logran entrar en esos cuadros tan cerrados del “Club de Toby” son mujeres con un altísimo nivel educativo. Asimismo AMA cuenta que cuando estuvo en Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), también era un ambiente muy cerrado, donde en su mayoría era ingenieros. Por lo que SEDESOL es la dependencia más abierta a las mujeres en la que la funcionaria ha trabajado. Puede que esto tenga que ver con los temas sociales. AMA explica que trabajar con hombres la hecho ser “competitiva y eficiente” ya que ella sostiene que “hay que esforzarse el triple para sobresalir”.

AMA explica que ella es apartidista porque para ella el estar en las áreas técnicas de la APF no tiene nada que ver con los partidos. De ahí entonces que le da mucha más importancia a la educación en el reclutamiento. Aunque sí agrega que “las relaciones siempre ayudan”, sin embargo, como mujer lo que más importa es la formación técnica, la capacidad y la preparación. El caso de la entrevista de AMA es un buen ejemplo de la combinación de los

factores de profesionalización y contactos, porque aunque ella en su testimonio le da mucho mayor peso a la educación, ella llega al puesto por invitación de un contacto.

AMA al igual que otras funcionarias, considera que las mujeres tienen mayores capacidades para hacer varias cosas a la vez, para organizar a los equipos de trabajo, y sí es una ventaja comparativo, “incluso el ser mamá, ayuda a superar los retos mucho más fácil”, explica. Considero que hay contradicciones en el testimonio de AMA con respecto al tema de las diferencias en los retos entre los hombres y las mujeres al ejercer un cargo público de alta dirección. Esto debido a que su respuesta fue categórica y directa a esta pregunta al negar que existen retos distintos: “Los retos son iguales” respondió; sin embargo, previamente la funcionaria ya había explicado que como mujer había que “esforzarse el triple” pero sobre todo contrastó con su respuesta sobre el equilibrio en la vida pública y privada en la que explicó que se encuentra en una encrucijada. Habló de cómo ha sido muy difícil para ella equilibrar la vida familiar con las arduas jornadas del sector público, que aunque es apasionante, sí le ha implicado costos familiares. AMA es divorciada, tiene hijos pequeños, de los cuales ella es “mamá y papá al mismo tiempo” y es muy complicado que el único momento en el que los ve es cuando los lleva a la escuela, les ayuda en las tareas por teléfono y cuando llega a casa, ellos ya están dormidos. Confiesa sentir culpa todos los días de que sus hijos le llaman para hacer la tarea por teléfono y le piden que vaya a la casa. El testimonio de AMA creo que refleja bien la situación de las funcionarias que están en un nivel de dirección, se enfrentan a jornadas laborales de doce a quince horas y tienen que de alguna forma sobrellevar un hogar con niños pequeños. Y aún cuando en el discurso se dice que los retos entre hombres y mujeres son los mismos, los hombres rara vez se enfrentan a situaciones de un alto costo familiar al cumplir sus funciones en el servicio público.

17. NOSA- Secretaria de Estado- SECODAM- Sexenio EZP

NOSA tiene una amplia trayectoria en el sector público, su historia, como otras, es una combinación de trayectoria profesional y reclutamiento por medio de invitaciones de contactos. El cargo más alto que ocupó fue el de Secretaria de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), sin embargo, ella comenzó a trabajar en la APF por medio de invitaciones por sus estudios de economía en La Haya, Holanda (Mismo programa de posgrado que estudió JOC). En su narración de cómo se fue dando su desarrollo profesional, explicó que ella inicialmente buscaba trabajar en el Banco de México, pero que fue complicado porque su esposo también trabajaba ahí y por políticas internas, los cónyuges no podían trabajar ahí; sin embargo, finalmente decidieron hacer una excepción. Cuando estaba por ingresar, su esposo obtuvo un cargo en Montevideo, y se mudaron para allá. Ella relata que aunque estuvo apoyando en proyectos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en general no fue un buen momento para ella. Es interesante ver que las funcionaria de mayor edad, como en este caso es NOSA, responden aún más a roles de género preestablecidos de su generación, como son el adaptarse o moldear su proyectos profesionales para ajustarse a los de sus cónyuges. Este tipo de testimonios están presentes en funcionarias como MG, NOSA y ST. Mientras que funcionarias más jóvenes, casadas como AMALMI o con parejas como EA o BL, reportan tener un equilibrio y apoyo mucho más establecido por parte de sus cónyuges. Ahora es importante agregar que NOSA, MG y ST mencionan que sus esposos las han apoyado, sin embargo, en sus testimonios sí hay momentos significativos en donde ellas se han limitado, pausado, sacrificado o incluso tan solo adaptado momentos de desarrollo profesional a los de su esposo. NOSA no reporta como una decisión necesariamente el haber buscado trabajar en la APF, sino que la invitaban. Su caso es uno de los más claros

en cuanto al reclutamiento por contactos, de Granovetter al respecto de que los más altos cargos no son necesariamente buscados por las personas reclutadas, ni abiertos a convocatoria, sino surgen de invitaciones directas de contactos.

NOSA habla del “famoso techo de cristal” y describe que muchas veces le ha tocado abrir camino. Ya que ha ocupado diversos puestos en los que nunca antes había habido una mujer. Por ejemplo, NOSA fue presidenta de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) y fue la primera mujer en ser parte del Patronato de la UNAM.²⁸⁶ Trabajó en la Secretaría de Economía como Subsecretaria y fue parte de la negociación del Pacto Laboral con EUA y Canadá (además agregó que como el Secretario no hablaba inglés, ella dirigió las negociaciones).²⁸⁷ NOSA habló también de los obstáculos que sorteó, por ejemplo, habló de cómo en su primer trabajo en la APF en la década de los setenta como Subdirectora, le dijo su jefe que le iban a pagar menos que a sus colegas en el mismo nivel de puesto porque ella tenía un marido. Aunque comentó que hoy en día sería inconcebible una forma de discriminación laboral como esta de forma tan explícita, sigue habiendo formas de discriminación más sutiles. NOSA explica que ella observa la discriminación como un fenómeno que viene desde la cultura familiar e institucional. Hombres y mujeres discriminan por género, incluso desde el hogar no se les trata de la misma forma a las niñas y a los niños y son las madres las que perpetúan esto. Incluso por ejemplo, cuando NOSA decide irse a Holanda a estudiar, algunos familiares manifestaron que era bastante extraño eso, en lugar de casarse inmediatamente.

²⁸⁶ Una de las anécdotas que NOSA expuso al respecto de cuando llegó a ser parte del Patronato de la UNAM, las personas que trabajan ahí no saben cómo referirse a ella porque a los miembros del Patronato (todos hombres) les llamaban “Patronos”, y entonces ella respondió “pues Patrona”. Eso los dejó un poco perplejos pero le mandaron hacer un pin especial que dijera “Patrona”.

²⁸⁷ Como una anécdota particular, al respecto de esto, explicó que en sus viajes a Estados Unidos de América (EUA) para las negociaciones, platicaba con las funcionarias estadounidenses y esta le preguntaban cómo había logrado en México obtener tantos beneficios para compatibilizar lo familiar con el trabajo.

Sobre la importancia de que haya mujeres en puestos de alta dirección de la APF respondió que las mujeres pueden ver los problemas públicos desde una óptica diferente. Aunque sí aclaró que tampoco es cierto que la mujer es muy buena, sólo por ser mujer. Sin embargo, NOSA habló de los retos que implica la decisión de participar en el sector público, como, por ejemplo, los cuestionamientos que enfrentó por parte de sus familiares y las tensiones que le generó el trabajar arduamente en el sector público resumidas en la idea que iba a descuidar a su hijo. NOSA menciona el principal reto de las mujeres en estos cargos es el compatibilizar familia con trabajo, sobre todo cuando se tiene hijos pequeños, ya que se sigue esperando en México que las mujeres se encarguen de eso. Aunque sí agrega que cada vez más hombres se involucran, se sigue esperando que la mujer administre la casa, lo cual requiere de muchas horas y es ahí donde la mujer tiene que tomar decisiones.

Al preguntarle sobre el reclutamiento y qué pesa más, respondió que es una combinación de profesionalización, pero también de capacidad. Habla de que conoce de todos los casos, gente improvisada en puestos sólo por amistades. En su caso ella no tiene afiliación partidista y después del cargo más alto que ha ocupado en la APF, dejó el sector público para dedicarse a asesoría externa a gobiernos y organismos internacionales.

18. AGM- Directora General- SEDESOL- Sexenio EPN

AGM es una mujer de amplia trayectoria en la Administración Pública, antes de estar en la SEDESOL estuvo en el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN) y en Seguridad Pública. Fue invitada directamente por la Secretaria Rosario Robles para trabajar y ha apoyado al PRI desde que era joven, aunque no está militante. AGM explica que para estar en el Gobierno, hay dos caminos, el partidista y el de la APF, ella como otras funcionarias

entrevistadas, coincide en que el trabajo de la APF es más técnico y no es necesario afiliarse a un partido político. Ella, al contrario de CD, quien mencionaba que su desarrollo profesional ha sido limitado para las altas posiciones de la APF porque no está afiliada, AGM, considera que en la APF no te ayuda ser partidista, al contrario puede perjudicar al profesionalismo técnico.

AGM tiene un Doctorado en Sociología Política que realizó en Paris pero antes estudió cinco años planeación del desarrollo. De toda su trayectoria no ve distinto a la SEDESOL de otras dependencias y habla de que en los niveles más altos el trato a hombres y mujeres suele ser el mismo. Ella describe que las mujeres que llegan a los altos puestos son mujeres de ambición y arduo trabajo que quieren el poder. AGM mencionó que uno de los principales obstáculos de las mujeres es que “no admiten que quieren el poder”. Al no admitirlo, tienen que dar muchos más rodeos, en lugar de buscar de forma más decisiva y estratégica las posiciones de poder.

AGM se auto llama “alérgica a las feministas”, ya que por ejemplo considera organismos como el INMUJERES, ser una simulación ya que si las mujeres no tenemos el poder es porque no decimos que lo queremos. AGM está absolutamente en contra de las cuotas y otras acciones afirmativas. En esto coincide con testimonios como el de AMA y con la postura que más adelante veremos de LFR. Su reclutamiento lo explica principalmente a su capacidad y al trabajo previo que ha realizado.

19. SM- Asesora de Subsecretaría- SEDESOL- Sexenio FCH

SM es parte del equipo de la Subsecretaría STG y es ella quien la invita directamente a colaborar. Estudió arquitectura y colaboró con STG desde el municipio de Huixquilucan como Secretaria Técnica y describe que el trabajo a nivel municipal en el sector de la construcción es muy complejo porque en ese momento ella tenía 25 años y era muy difícil que la “tomaran en serio”. SM como la mayoría de las funcionarias entrevistadas, no está afiliada y a diferencia de CD, nunca ha sentido la presión para afiliarse. Es interesante, sin embargo, que SM pertenece al equipo de STG y, por lo tanto, su desarrollo profesional está cobijado por ser parte de este equipo, algo que CD ya mencionaba como fundamental en la APF para poder avanzar en la AFP (JP por ejemplo también pertenece al equipo de la Secretaria desde años atrás). A diferencia por ejemplo de funcionarias como MG quien declara no ser parte de un equipo y haberse adaptado a trabajar con quien llegara. La diferencia quizá en ser parte de un equipo para la movilidad laboral es que, por ejemplo, JP siendo una funcionaria 20 años más joven que MG, llegó al mismo nivel de puesto por ser parte de un equipo, sin embargo, MG logró sobrevivir con mayor estabilidad.

SM habló de que ella sí identificó mayor apertura para las mujeres en puestos clave con el PAN, especialmente con FCH. En el sexenio de FCH, se pueden identificar muchas más subsecretarías y Directoras Generales que antes, y menciona como la esposa del FCH, Margarita Zavala quién tiene capacidad de liderazgo, ha desempeñado un papel muy importante en hacer una red de las altas funcionarias, donde por ejemplo organiza comidas a las que sólo invita a mujeres.

SM tiene una maestría en Barcelona que realizó gracias al apoyo de STG, quien la impulsó a realizar esto y le permitió que conservara su trabajo al regreso. SM habla de que está

convencida que su reclutamiento se debe a sus conocimientos. Sobre los factores institucionales, habla de la importancia del SPC y aplicará próximamente para concursar su plaza y tener mayor estabilidad y certidumbre. Respecto a los retos a nivel laboral, habla de retos como enfrentar comentarios machistas como “No sé para qué le dimos la oportunidad” de parte de sus colegas hombres respecto a otras colegas. A nivel personal el reto más importante es conciliar la vida privada con el sector público ya que, en su caso ella tiene 34 años, y antes ya se visualizaba casada y con hijos, sin embargo dice no tener novio, ya que el trabajo es tan absorbente que es el principal impedimento. Por ejemplo, habla de la Subsecretaría a la que pertenece en donde la mayoría del equipo son mujeres, sin embargo de las ocho mujeres, seis son solteras y dos divorciadas. Esta situación no es excluyente de los hombres, los hombres también están mal en sus matrimonios por los horarios tan extenuantes. SM explica que sí es para ella un dilema darse cuenta que aún en la actualidad, el desarrollo profesional y personal implican un *trade-off*, dice que le encantaría ser mamá pero “¿qué hago, dejo de trabajar para buscar marido?”.

20. YOMA- Directora de Área- SEDESOL- Sexenio de EPN

YOMA es una funcionaria de mandos medios, joven, soltera, Licenciada en Ciencia Política. La trayectoria de YOMA es distinta a la de otras funcionarias, ya que ella es militante del PRI y fue invitada a colaborar en la SEDESOL directamente por la Secretaria Robles a raíz del trabajo que realizó en la campaña presidencial de EPN con las OSCs. Por lo que en el caso de YOMA, aunque su reclutamiento se da por medio de invitación directa, esta se combina con una trayectoria de trabajo partidista. YOMA explicó que al interior de los partidos existe mucha participación de mujeres, sobre todo en las bases, sin embargo, esto no necesariamente se

traduce a los liderazgos. Habla, por ejemplo, para el caso de la SEDESOL que, aunque la Secretaria Robles tuvo la fortuna de ser nombrada, no hay ninguna Subsecretaria y, en el caso de las Directoras Generales, son sólo tres. Por lo que vemos, explica YOMA, es bastante complicado que las mujeres asciendan. YOMA argumenta que en gran medida el afiliarse y hacer trabajo en el partido o en la APF, es una “carrera de resistencia”.

YOMA no identifica ningún cambio en la apertura de mujeres a partir de la transición partidista en el año 2000. Al igual que otras funcionarias del sexenio priísta actual como MALP, coinciden en que no hubo cambios o que si los hubo, estos responden a cuestiones internacionales y de la mayor preparación de las mujeres. En cambio otras funcionarias del sexenio panista como MG y JOC sí consideran que hubo mayor apertura.

Al respecto de la importancia de que haya mujeres, menciona que éstas tienen una mayor sensibilidad, lo cual resulta de suma importancia en la SEDESOL por los programas y beneficiarios en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Al preguntarle sobre qué aspectos influyen más en el reclutamiento, YOMA explica que aunque le gustaría responder que lo que más influye es la profesionalización y la educación, en realidad, lamentablemente siguen pesando más los contactos y las relaciones. Sobre los retos que enfrentan las mujeres, YOMA coincide con los testimonios de muchas otras funcionarias en que los principales retos son los de la compaginar la vida personal con la laboral.

21. JESOA- Coordinadora General- SEDESOL- Sexenio EPN

JESOA tiene una trayectoria de 12 años en el servicio público, tiene una vocación por las cuestiones sociales y cuenta con experiencias previas en las OSCs. Asimismo es empresaria y madre soltera. Al igual que YOMA fue reclutada por medio de invitación directa de la Secretaria Robles. Como uno de los principales retos, JESOA menciona los prejuicios, cuestionamientos a los que se enfrenta por ser “joven y guapa”. Constantemente hay rumores sobre mi persona “¿Será novia de alguien?” explica JESOA. Esto ejemplifica bien lo que mencionó la funcionaria BGL sobre el acoso sexual al que se enfrentan las funcionarias jóvenes. Asimismo, JESOA reiteradamente argumenta que uno de los principales retos como mujer en un alto cargo de la APF es el tener que “demostrar que una está a la altura de las responsabilidades que se esperan, que una es capaz”, enfrentarse al constante “¿Podrá?”. Al igual que otras funcionarias, menciona que el reto más complejo es conciliar la vida profesional con la privada.

22. ATA- Secretaria de SEDESOL- sexenio VFQ

ATA es un mujer de trayectoria partidista en el PAN. Es una mujer nacida en Guanajuato, que desde los 17 años se une a un movimiento de mujeres llamado Asociación Nacional Cívica Femenina (ANCIFEM), el cual llega a dirigir a nivel nacional a sus 23 años de edad, y durante su entrevista habló de algunos de los retos que la fortalecieron en su camino político y personal. ATA quedó huérfana a las 13 años y tuvo empezar a trabajar para ayudar a sostener a su familia, lo cual le impidió realizar una carrera. Es la única de las funcionarias que entrevisté cuya trayectoria es complementemente distinta, ya que ATA al momento de ocupar el cargo político más

alto de su carrera Secretaria de Estado, no contaba con un título de Licenciatura; a diferencia del resto de las funcionarias entrevistadas que todas contaban con licenciatura, otras con Maestría o incluso Doctorado. ATA se casa a los 18 años y al llegar a la edad de 35 años de edad y tenía ya seis hijos (otra diferencia fundamental con el perfil personal de otras funcionarias). En 1989, inspirada por el movimiento del panista Manuel J. Clouthier, se afilia al PAN y comienza su trayectoria partidista en el estado de Puebla. ATA menciona muchos de los retos que enfrentó y de cómo fue abriendo brecha cuando logró ser una de las 35 consejeras estatales del PAN en Puebla, era la única mujer y luego cuando compitió para ser la Presidenta del PAN Puebla la cuestionaban: “¿Pero cómo esa vieja va a ser Presidenta del PAN?”. ATA habló sobre los triunfos electorales que lograron en el Estado y algunas de las derrotas electorales que enfrentó. Asimismo habló de que Vicente Fox la invita a dirigir el DIF a nivel nacional y luego en su último año en el gobierno, la SEDESOL. ATA habló de lo complicado que es el equilibrio entre la vida pública y privada. Para lograr todo lo que hizo fue fundamental el apoyo de su marido.

ATA no tenía una trayectoria en la APF, sino más bien en el servicio público a través de cargos de elección popular. Igual que otras funcionarias, responde que para el reclutamiento siguen pesando más las relaciones que la profesionalización, ya que casi todos los reclutamientos se dan a través de recomendaciones. Asimismo, le da un peso importante a ser militante de un partido como un factor que influye, aunque sí dice que no es determinante para la APF. Como el principal reto en el entorno laboral como mujeres a nivel personal es pelear por lo queremos, uno poco como lo que decía AGM sobre querer el poder, o de cierta forma lo que mencionó MG sobre “tener coraje”. Asimismo hace falta solidaridad entre las propias mujeres, que a veces en lugar de ser aliadas o “puentes de confianza mutua, nos sentimos amenazadas por la otra.”

23. LAE- Directora General- SEP- Sexenio de EPN

LAE es una funcionaria con una amplia trayectoria en la Administración Pública Estatal (APE), Federal, Organismos internacionales, OSCs y Academia. Su perfil profesional es uno de los más extensos y ha logrado obtener premios y reconocimientos a nivel internacional. LAE es Licenciada en Comunicación y Periodismo, es experta en políticas educativas, culturales y didácticas, estudió una Maestría en Planeación Educativa en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en París, así como en Política y Gestión Educativa en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Desempeñó cargos importantes en la APF y en el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), sin embargo, su actual cargo como Directora General es el más importante que ha tenido. LAE fue invitada a trabajar a la SEP por la Subsecretaria con quien ya había trabajado años atrás. Habló del liderazgo que han tenido las tres subsecretarias de la SEP Silvia Ortega, Yoloxóchitl Bustamante y su actual jefa Olga Martínez Olive y de cómo aunque tienen estilos distintos, las tres han desempeñado un gran papel.

Respecto de su opinión sobre qué pesa más si son los contactos o bien la profesionalización, LAE argumenta que en el caso del reclutamiento de los hombres para cargos directivos de la APF, es más recurrente que pese más el contacto o la relación política, mientras que en el caso de las mujeres, suele haber un respaldo de credenciales, trayectoria y capacidad que justifican el reclutamiento. LAE refuerza esta idea recurrente de otras entrevistas de que las mujeres “a cada rato tienen que comprobar, demostrar constantemente que son capaces”. Asimismo son mucho más observadas por todos y, si cometen un error, este se

penaliza más que si un hombre comete el mismo error, en algo tan simple como una falta de ortografía en una presentación de *PowerPoint*.

Al respecto de los retos de equilibrar la vida pública y privada, LAE es divorciada y confiesa que ella decidió sacrificar la vida de pareja ya que prefiere dedicar el tiempo a su trabajo, a su hija y a sus proyectos personales como la escritura. En el entorno laboral, hay testimonios muy fuertes de violencia verbal y psicológica que padeció cuando era funcionaria de Baja California en donde su jefe le pidió su puesto para dárselo a un amigo por compromiso político y al ella negarse, este le comenzó a gritar, a insultarla y a decirle que ese era “un gobierno del PAN donde las mujeres no brillan”. Les ordenó a todos en la oficina no dirigirle la palabra, la excluyeron de todas las reuniones, proyectos durante un par de meses y coincidió con que ella estaba embarazada, toda la situación de estrés laboral la llevó a perder al bebé. Eventualmente demandó por acoso laboral al jefe y optó por renunciar a ese trabajo. Este testimonio de LAE sobre violencia laboral es muy grave y nos muestra que las funcionarias están expuestas a formas de violencia y discriminación diversas que les perjudican en sus posibilidades de ascenso porque muchas veces su mejor alternativa es renunciar.

En cuanto a los mecanismos institucionales que LAE mencionó pueden ayudar a las funcionarias es la revisión y homologación de sueldos y prestaciones en el mismo nivel de puesto. Esto ya que LAE ha encontrado que ella como Directora General gana menos que otros DGs hombres porque ellos están en un nivel de sueldo más alto de los 5 que tiene cada puesto. Es decir incluso en la APF donde podría pensarse que con el establecimiento de niveles salariales por puesto preestablecido, no podría haber discrecionalidad y brechas salariales de género, las hay. En cuanto a las prestaciones LAE menciona que para ella tener apoyo de transporte (chofer) sería fundamental y es algo que ella no tiene a diferencia de otros DGs. Es decir este tipo de apoyos logísticos facilitan la armonización de la vida laboral y familiar. Otro

mecanismo importante sería incorporar acciones afirmativas por nivel de puesto, ya que aunque ella observa que muchas veces las funcionarias trabajan muchas más horas que sus colegas hombres, estas no son las que obtienen los asensos.

24. RLA- Secretaria de Estado- SECTUR- Sexenio JLP

RLA es una ex funcionaria que estudió arquitectura en la UNAM, con una trayectoria en actividades políticas y de la APF. En momentos mientras estudiaba la carrera, estuvo metida en temas de izquierdas y los liderazgos estudiantiles. Una vez que terminó la carrera siguió en activismo político y posteriormente entró en la SEP con el Presidente Echeverría. Fue parte del diseño de la Reforma Educativa, y se apasionó por los temas educativos. Comenzó a trabajar en la campaña del Presidente López Portillo y éste la invitó a colaborar. Comentó que ella redactó el discurso de toma de posesión y fue una experiencia extraordinaria y después realizó los siguientes informes de gobierno luego el Presidente la invitó a ser parte de Presidencia y luego como Subsecretaria de Evaluación en la SPP, para colaborar en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Ahí se dedicó a evaluar a todo el sector público y comenta que era un trabajo muy cercano al Presidente, “fue una labor maravillosa pues tenía una visión de conjunto de todo el sector público”. Después tuvo la oportunidad de ser la primera Secretaria de Estado en la SECTUR.

Su primera misión fue hacer que le dieran importancia al Turismo para que ingresara al Gabinete Económico debido a que después del petróleo era la siguiente fuente de ingresos nacionales. RLA explica que había muy pocas mujeres, algunas muy capaces pero no se les daba la oportunidad de trabajar o estar en puestos destacados. En las primeras reuniones con

sus colaboradores sintió el rechazo por ser mujer, pero ya al empezar a trabajar, “se les olvidaba que era yo mujer”. Es importante que haya mujeres en puestos de alta dirección porque somos la mitad de la población y tenemos que estar representadas en condiciones de igualdad. A las mujeres “nos cuesta el doble de trabajo que a los hombres desempeñar a los cargos por las situaciones socioeconómicas”, pero sí mencionó que era más difícil, siempre era el doble de esfuerzo que los hombres.

RLA habla de que cuando ella estaba en la APF automáticamente formaba parte del régimen del PRI, pero en realidad es apartidista, pero como era el partido hegemónico en ese tiempo estuvo afiliada. Menciona que “en la APF te reclutan por capacidad, por trayectoria profesional y es cuando se les brinda oportunidad a algunas mujeres pero son los hombres los que tienen la oportunidad de elegir o reclutar, difícilmente las mujeres proponen a otras mujeres, es difícil que se logre una agrupación de mujeres, hay más solidaridad entre los grupos varoniles.” Esto mismo sobre la solidaridad lo comenta ATA.

En algunos casos importa más la trayectoria política o la técnica, pero depende el cargo. RLA menciona como el principal reto “el simple hecho de ser mujer”. Confiesa haber descuidado su vida privada, y arrepentirse de no disfrutar lo suficiente a su hijo, ya que “estaba dedicada 100% a mi trabajo, la que sí descuidé un poco fue mi vida privada; fue difícil dejar el sector público, me costó mucho trabajo aceptar esto”. Como mecanismo institucional para brindar mayor acceso a las mujeres comenta el darles igual oportunidad a los hombres y a las mujeres, podría incorporarse la designación por oposición.

3.1.3 RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE MECANISMO INSTITUCIONAL

25. GCT – Puesto: Subdirección- Secretaría: SEDESOL- Sexenio: EPN.

GCT es una funcionaria con licenciatura en ciencia política en la UNAM y maestra en Políticas Públicas Comparadas por FLACSO. Su perfil a diferencia de otros, goza de experiencia amplia en diversos sectores, diez años en la APF y otros diez años en la IP y las OSCs. La funcionaria GCT es una subdirectora que considera que es importante que haya mujeres en los puestos de alta dirección de la APF porque “las mujeres tenemos una visión más social y humana”. Al igual que otras mujeres en los puestos hay una percepción compartida de que las mujeres suelen tener una mayor sensibilidad social por su cercanía a los temas familiares y, por lo tanto, una visión más integral de la realidad. GCT nos brinda en su entrevista una mirada donde reconoce que existe el “techo de cristal”, ya que a ella varias veces le han negado ascensos para dárselos a personas (en general hombres) menos calificadas. Asimismo ha enfrentado una discriminación por su estado civil, ya que “ellos” (los reclutadores), prefieren que sean mujeres solteras sin hijos, porque “quieren que estés 100% disponible para trabajar el día ya la hora que sea”. GCT ha observado que siguen siendo más relevantes los contactos y las relaciones para el reclutamiento, que la profesionalización. Al respecto de los mecanismos institucionales ella reporta que lo que se necesita es un cambio de visión, tanto dentro como fuera de la Administración Pública. GCT explica que muchas veces las propias mujeres optan por entrar en cuestiones sociales, mucho más que a las cuestiones técnicas, “lo ves en las diversas comisiones del sector público”, argumenta e incluso en la propia estructura de SEDESOL.

De todas las funcionarias que entrevisté, GCT es la única de ingreso por Servicio Profesional de Carrera, sin embargo en las encuestas que veremos posteriormente existen otros casos de funcionarias de mandos medios y superiores que fueron reclutadas a través de estos mecanismos institucionales.

3.2 CONSIDERACIONES FINALES

He argumentado que los tipos de reclutamiento que manifiestan las funcionarias entrevistadas, coinciden con los que señala la literatura: contactos, profesionalización y mecanismos institucionales. Analizamos sin embargo, que rara vez se puede explicar el reclutamiento debido a un solo mecanismo aislado, por el contratarlo, es una combinación de factores. Por ejemplo, hemos visto casos de funcionarias como BL, STG, JP, NOSA, que fueron reclutadas a cargos altos de Titular de Unidad, Subsecretaria y Secretaria de Estado, en los que a pesar de que fueron invitadas directamente por el Presidente en turno o la Secretaria de Estado del ramo, tenían una amplia trayectoria en el sector público que explica su reclutamiento. Es decir, no sólo es una combinación de contactos, sino de estar en la capacidad de dirigir equipos, proyectos y generar resultados positivos.

En el caso de las funcionarias que agrupé por reclutamiento mediante la profesionalización, observamos que predomina una percepción de que su reclutamiento se debe al mérito, capacidades y trayectoria; sin embargo, naturalmente siempre hay un contacto inicial que por medio de recomendación o invitación abre la puerta. Es común que a través de sus contactos universitarios, compañeros o profesores sean recomendadas, ya que este es un

espacio desde donde tradicionalmente se recluta cuadros. Por ejemplo, hay casos como el de MG, que aunque ella entra desde puesto de base y a lo largo de 32 años va ascendiendo a todos los puestos, hay momentos de incertidumbre como, por ejemplo, los cambios de sexenio, en donde ella logra mantener su puesto o incluso ascender porque personas que estaban previamente ahí la recomiendan y ella demuestra su capacidad “sacando la chamba” manteniendo un perfil discreto. O bien, por ejemplo, el caso de JOC, que aunque la incluí en el grupo de reclutamiento de profesionalización debido a su amplia trayectoria de 12 años en la SEDESOL, al momento de renunciar a su cargo, inmediatamente la invita a trabajar la Directora del DIF, ya que conocía de su trabajo a través del programa Estancias Infantiles.

En este sentido podemos intuir que no hay un camino recto ascendiente o una trayectoria profesional de las mujeres que responda a un criterio único de reclutamiento, sino que es una mezcla de los factores que nos presenta la literatura y que hay momentos en los que el reclutamiento se da por aplicación directa al SPC por ejemplo, a un puesto de Enlace o incluso de base y a partir de ahí se va ascendiendo; y hay otros momentos los que para mantenerse en el cargo o bien colocarse en otra dependencia resultan clave los contactos profesionales de las trayectorias profesionales.

Observamos también que la gran mayoría de las funcionarias entrevistadas no tenían una trayectoria partidista, a excepción de MALP y YOMA del PRI; y AMALMI y ATA del PAN. Hay el caso de dos funcionarias que fueron Secretarías de Estado, NOSA y RLA que dicen haber sido afiliadas al PRI sin su consentimiento sino “porque así se usaba si eras parte del sistema” en el contexto del sistema hegemónico priísta. Están otros casos como el de JESOA y AGM que aunque no son militantes del PRI, han realizado trabajo voluntario durante campañas político partidistas. Sin embargo, 19 de 25 funcionarias no están afiliadas y la mayoría de éstas, como AMA, EA y JP reportan que esto no ha sido un impedimento para desarrollarse

en la APF, debido a que consideran que el trabajo que realizan es técnico y no tiene nada que ver con los partidos. Sin embargo, hay casos como los de CD y GCT que sí reportan que el no estar afiliadas, les impide llegar a los cargos de decisión.

Finalmente, el elemento que está presente en todos los testimonios de las funcionarias es que el mayor reto es compaginar la vida privada con la pública. Algunas como AMA tienen testimonios donde primero indican que “no hay diferencias entre hombres y mujeres” y luego al llegar al tema familiar confiesan que equilibrar la vida familiar con el sector público es sumamente complicado. Otras funcionarias como BLG que, aunque no tienen hijos, reporta tener personas mayores a su cargo. El caso de las funcionarias jóvenes, por ejemplo, como SM, quien reporta no tener novio y a pesar de su deseo de formar una familia, se percibe difícil debido a las extenuantes jornadas laborales. MG por ejemplo, habló de los altos costos familiares y de salud que le implicó su trayectoria en el servicio público. BL, LAE y AMA por ejemplo son divorciadas y son las cabeza de sus hogares a cargo de sus hijos, cumpliendo el rol de madre y padre a la vez que ejercen cargos públicos de alta responsabilidad.

La principal tensión que encontré recurrentemente en los testimonios de las funcionarias y que refleja también en cierta medida la problemática de las mujeres es que a pesar de que han logrado alcanzar cargos de dirección en lo público, las responsabilidades privadas, siguen estando a su cargo. El resultado es que las funcionarias de México cumplen jornadas de trabajo dobles, los horarios de oficina del sector público poco flexibles y muy absorbentes de 12 a 15 horas, y durante las noches y madrugadas entre semana y fines de semana, atienden las labores domésticas de cuidado. Prácticamente todas reportan tener a “alguien” que las apoya con el trabajo doméstico (limpiar, cocinar, llevar y traer a los hijos a los colegios y actividades) sin embargo, a pesar de esta ayuda, viven en permanente doble

jornada de trabajo. El desafío institucional recae precisamente en proveer los mecanismos para armonizar la vida familiar con la laboral.

Otros desafíos importantes reportados por las funcionarias en el plano laboral, tienen que ver con tener que “demostrar” que están en el cargo porque tienen la capacidad. Encontramos testimonios como los de LIFRO, EA y CD que muestran claros momentos en los que su autoridad no es reconocida, se les asignan tareas no acordes a su cargo o bien no se les incluye en la toma de decisiones. Los testimonios de las funcionarias, independientemente del método de reclutamiento, muestran que son mujeres preparadas, algunas con posgrado en el extranjero, que han trabajado con perseverancia y se han logrado mantener y ascender en sus trayectorias profesionales en la APF. En el siguiente capítulo analizaremos algunas características de los perfiles de las funcionarias y los desafíos que manifiestan enfrentar cotidianamente tanto en el ámbito público, como en el privado. Asimismo algunas de las percepciones de las funcionarias que desde su experiencia, apuntan hacia enumerar algunos mecanismos institucionales que podrían establecerse para facilitar el equilibrio de lo público y lo privado, que es fundamental para fomentar el reclutamiento de las mujeres a los cargos de dirección ya que es en éste tema donde recae la principal brecha laboral de género.

CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS, PERFILES Y PERSPECTIVAS DE LAS FUNCIONARIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL MEXICANA 2013-2014. RESULTADOS DE UNA ENCUESTA.

El objetivo de este capítulo es mostrar algunas características de las funcionarias de la APF en México y analizar los factores que podrían influir para que éstas sean reclutadas a los cargos de alta dirección. Para este propósito realicé una encuesta a las funcionarias de puestos de confianza de la APF con el objetivo de conocer sus trayectorias personales y profesionales.²⁸⁸ Diseñé la encuesta y la envié por correo electrónico a 1,332 funcionarias en los puestos de confianza desde Subdirección hasta Secretaría de Estado.²⁸⁹ De éstas, 455 funcionarias abrieron el correo electrónico que contenía la encuesta por lo que considero que éstas últimas, efectivamente se enteraron de esta entrevista, y por lo tanto, son el universo de la investigación. De este universo de 455 mujeres, 131 mujeres respondieron la encuesta en su totalidad, lo que constituye mi muestra aleatoria que representa el 28.79% del universo de funcionarias.²⁹⁰ El universo de funcionarias considerado durante el sexenio del Presidente Enrique Peña Nieto incluye las siguientes Secretarías: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y la Procuraduría de General de la República (PGR). Los resultados que presentaré los agrupé en primer lugar en las características del perfil personal de las funcionarias; en

²⁸⁸ Esta encuesta incluye más de 50 preguntas que realicé a las funcionarias de puestos de confianza de la APF con el objetivo de conocer sus trayectorias personales y profesionales. Envié la encuesta el 17 de diciembre de 2013 y se recibieron encuestas hasta el 18 de febrero de 2014. Las preguntas de la encuesta se pueden consultar en el Anexo. La base de datos y el Libro de Códigos de las variables se encuentran en https://www.dropbox.com/sh/d3xkaj615srh1uy/AAC2Py_glO-wuNH9JawBYI8va?dl=0

²⁸⁹ La encuesta la diseñé por medio de una herramienta digital llamada Question Pro <https://www.questionpro.com/>

²⁹⁰ De estas 455 funcionarias, 270 funcionarias públicas comenzaron la entrevista pero no la completaron por lo que sus respuestas no fueron consideradas en la muestra.

segundo lugar, del perfil educativo; en tercer lugar, del perfil profesional; y, por último en percepciones y experiencias.

Considero importante conocer los perfiles, trayectorias y perspectivas sobre los temas de reclutamiento de las mujeres a cargos de alta dirección en la APF así como los retos que implican porque nos ofrece un panorama del tipo de factores que influyen en mayor o menor medida para que una mujer llegue a los altos cargos del sector público. El perfil personal de las funcionarias que presentaré contiene datos de la edad éstas, la dependencia donde trabajan, el nivel de cargo ocupado, su lugar de nacimiento (urbano o rural), su estado civil y familiar. El perfil educativo incluye su tipo de educación (pública o privada), nivel educativo y perfil universitario, así como el nivel educativo de sus padres y si sus padres trabajaron en la APF. El perfil profesional de las funcionarias, contiene datos sobre su mecanismo de reclutamiento al actual cargo, su afiliación partidista, años de experiencia en el sector público, dependencias y cargos ocupados en la APF, así como otras experiencias laborales en la Iniciativa Privada (IP), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), la Academia o bien cargos de elección popular. Finalmente, agrupé respuestas de las funcionarias en torno a temas más subjetivos como por ejemplo, sus percepciones al respecto de la apertura a las mujeres a los cargos de alta dirección en sus dependencias, la importancia de las mujeres en los cargos de toma de decisiones, los cambios en la apertura a las mujeres con la alternancia en 2000, los mecanismos de reclutamiento que más influyen, así como los desafíos laborales y personales que han enfrentado equilibrando tanto lo público como privado.

En esta tesis considero como puestos de alta dirección la Secretaría de Estado, Subsecretaría, Oficialía Mayor, Titular de Unidad, Coordinación General, Dirección General, Dirección General Adjunta. Para propósito de esta encuesta, decidí incluir un espectro más amplio de los puestos de confianza, considerando algunos puestos de mandos medios

(Auditora, Asesora, Dirección de Área y Subdirecciones), para estudiar el concepto del “techo de cristal”.²⁹¹ Tomando en cuenta lo que analizamos en los capítulos anteriores sobre la literatura feminista, en la cual, el concepto de “techo de cristal” es ampliamente estudiado y, las aportaciones de Granovetter en su teoría de las redes de contactos sobre cómo los grupos vulnerables a discriminación (como las mujeres), tienden a tener redes de contactos menos amplias y diversificadas, limitando así sus posibilidades de reclutamiento y ascenso a los puestos más altos; consideré importante incluir a las mujeres en mandos medios en la APF. Además de la cuestión de género, retomando a Rogelio Hernández, existe en la APF un cuello de botella significativo para pasar de los puestos de Dirección de Área para ascender a las Direcciones Generales, por lo que me parece relevante estudiar las diferencias en los perfiles y trayectorias de las funcionarias que ocupan cargos en los mandos medios y las que han logrado llegar a los puestos de alta dirección de la APF.

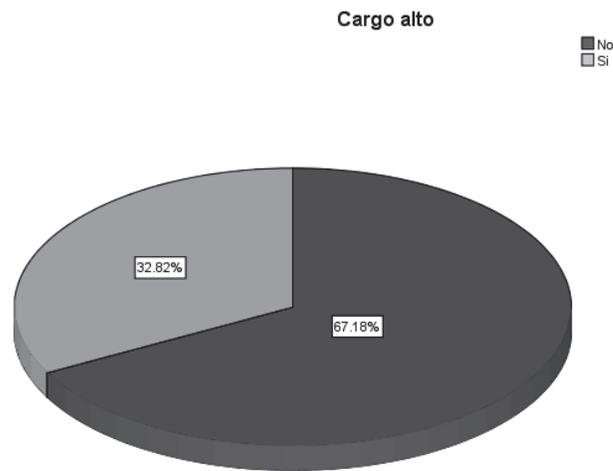
Tabla. 4.1 Porcentaje de mujeres en cargos altos y no altos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	88	67.2	67.2	67.2
Válidos Si	43	32.8	32.8	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. 2 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

²⁹¹ Dejando fuera los mandos bajos de los puestos de confianza: Jefatura de Departamento y Enlace.

Gráfico 4.1 Proporción de porcentajes de mujeres en cargos altos.



Fuente: Elaboración propia. 2 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Algunas cuestiones generales sobre la muestra que presentaré es el número de funcionarias tanto de mandos medios, como altos. Así como los cargos que ocupan y las Secretarías en las que se desempeñan. Del total de mi muestra de 131 funcionarias de la APF, 43 ocupan un cargo de alta dirección, esto es el 32.8% y 88 mujeres ocupan cargos en los mandos medios, esto es 67.2%. Al realizar las encuestas, así como durante las entrevistas presentadas en el capítulo anterior, podemos afirmar que conseguir los testimonios de las funcionarias de alto nivel resulta mucho más complicado que en el caso de mandos medios. Esto se puede deber a que las agendas de las funcionarias de alto nivel están saturadas o por cuestiones de seguridad para no brindar sus datos personales. Debido también a la escasez de las funcionarias de cargos directivos, también es más complicado lograr obtener sus testimonios, aunque sí hubo algunas funcionarias de alto nivel con una gran disposición de participar en la encuesta y contribuir con sus testimonios.

Las funcionarias encuestadas se desempeñan en las siguientes Secretarías: SEDESOL, SEP, SE, PGR, SEGOB, SRE, y Otras.²⁹²

Tabla 4.2 Dependencia donde laboran las funcionarias

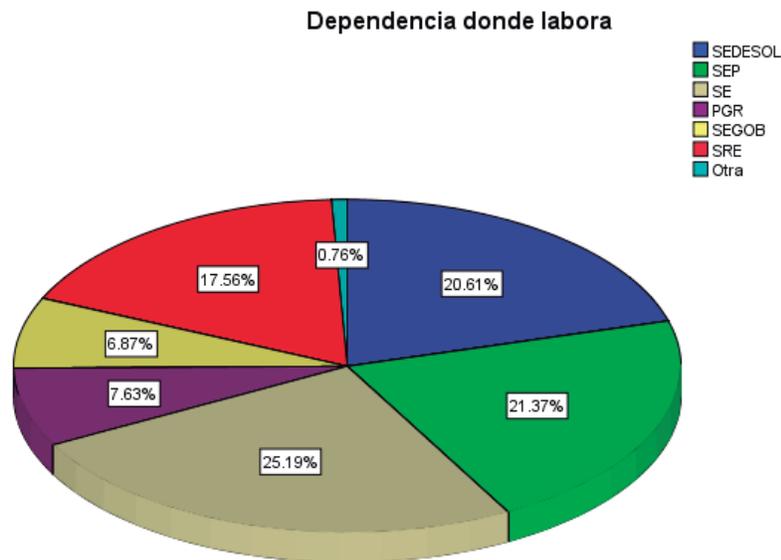
Dependencia donde labora					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	SEDESOL	27	20.6	20.6	20.6
	SEP	28	21.4	21.4	42.0
	SE	33	25.2	25.2	67.2
	PGR	10	7.6	7.6	74.8
	SEGOB	9	6.9	6.9	81.7
	SRE	23	17.6	17.6	99.2
	Otra	1	.8	.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Observamos que la cuarta parte de la muestra, corresponde a funcionarias de la SE (25.19%), que resultó ser la Secretaría de donde más funcionarias decidieron participar en la encuesta. Otras Secretarías con una importante participación fueron la SEP con 21.37% y la SEDESOL con 20.61% de la muestra. Las funcionarias de la SRE representan un 17.56% y ya con una menor participación están las funcionarias de la PGR, la SEGOB y Otras que juntas conforman el 15.26%.

²⁹² Ninguna funcionaria de la SHCP dentro de mi universo contestó la encuesta por lo que no será considerada en adelante en la muestra. La clasificación “otras” corresponde a funcionarias que aunque estaban registradas con en la SEP, ellas reportaban trabajar en la SFP.

Gráfico 4.2 Dependencias donde la laboran las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Los niveles de cargo que ocupan las funcionarias están distribuidos de la siguiente manera:

Subsecretaría de Estado, Directora General, Directora General Adjunta, Auditora, Asesora,

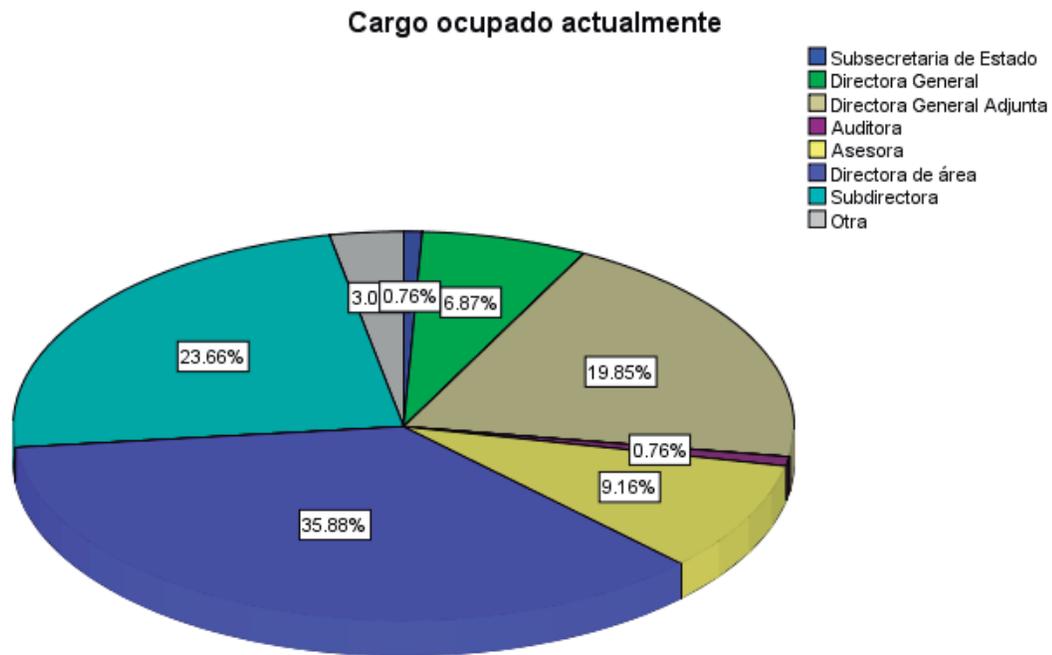
Directora de Área, Subdirectora, Otra.

Tabla 4.3 Nivel de cargo que ocupan las funcionarias

Cargo ocupado actualmente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Subsecretaría de Estado	1	.8	.8	.8
Directora General	9	6.9	6.9	7.6
Directora General Adjunta	26	19.8	19.8	27.5
Auditora	1	.8	.8	28.2
Válidos Asesora	12	9.2	9.2	37.4
Directora de Área	47	35.9	35.9	73.3
Subdirectora	31	23.7	23.7	96.9
Otra	4	3.1	3.1	100.0
Total	131	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Gráfico 4.3 Nivel de cargo que ocupan las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Como podemos observar el mayor porcentaje de las funcionarias son de mandos medios. 35.9% son Directoras de Área y 23.7% son Subdirectoras, mientras que las asesoras y auditoras suman el 10%. En los cargos de dirección, las Directoras Generales Adjuntas constituyen el 19.9%, las Directoras Generales el 6.9%, otras funcionarias de altos cargos no catalogados como delegadas internacionales o en los estados de SEDESOL o Jefas de Unidad ocupan el 3.1%, y 0.8% de Subsecretarias.

4.1 PERFIL PERSONAL DE LAS FUNCIONARIAS DE LA APF

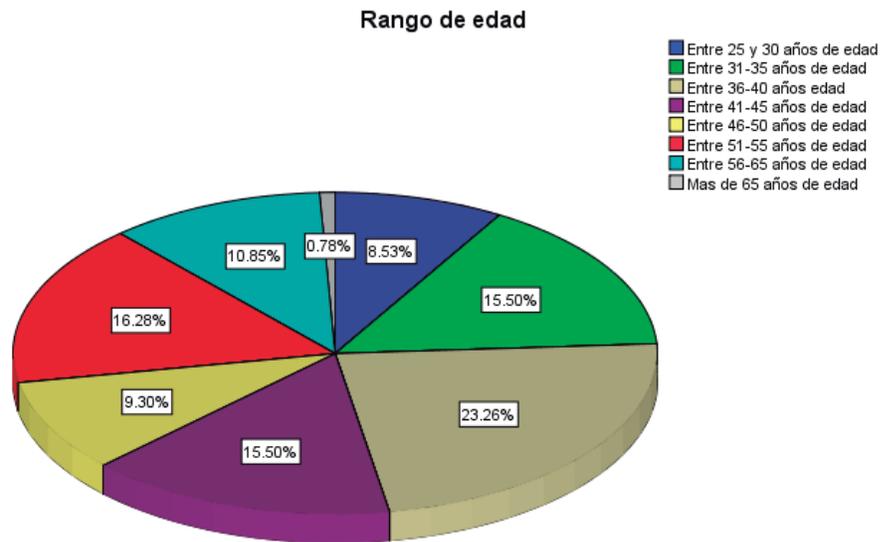
Un factor importante a considerar cuando analizamos los perfiles de las funcionarias que están llegando a los altos cargos es su edad. Primeramente, presentaré los resultados por rango de edades y posteriormente analizaremos a detalle otros aspectos como la media, mediana y moda. El mayor porcentaje de funcionarias se encuentra en un rango de edad de entre 36 y 40 años con 23.3%. El siguiente rango de edad de las funcionarias más recurrente es de 51-56 años de edad con 16.3%. Le siguen los rangos de edad de entre 41-45 años y 31-35 años de edad cada uno con el 15.5%. Podemos observar que el grueso de las funcionarias (64.4%) se concentra entre 31 y 55 años de edad.

Tabla 4.4 Rango de edad de las funcionarias

		Rango de edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 25 y 30 años de edad	11	8.4	8.5	8.5
	Entre 31-35 años de edad	20	15.3	15.5	24.0
	Entre 36-40 años edad	30	22.9	23.3	47.3
	Entre 41-45 años de edad	20	15.3	15.5	62.8
	Entre 46-50 años de edad	12	9.2	9.3	72.1
	Entre 51-55 años de edad	21	16.0	16.3	88.4
	Entre 56-65 años de edad	14	10.7	10.9	99.2
	Más de 65 años de edad	1	.8	.8	100.0
	Total	129	98.5	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.5		
	Total	131	100.0		

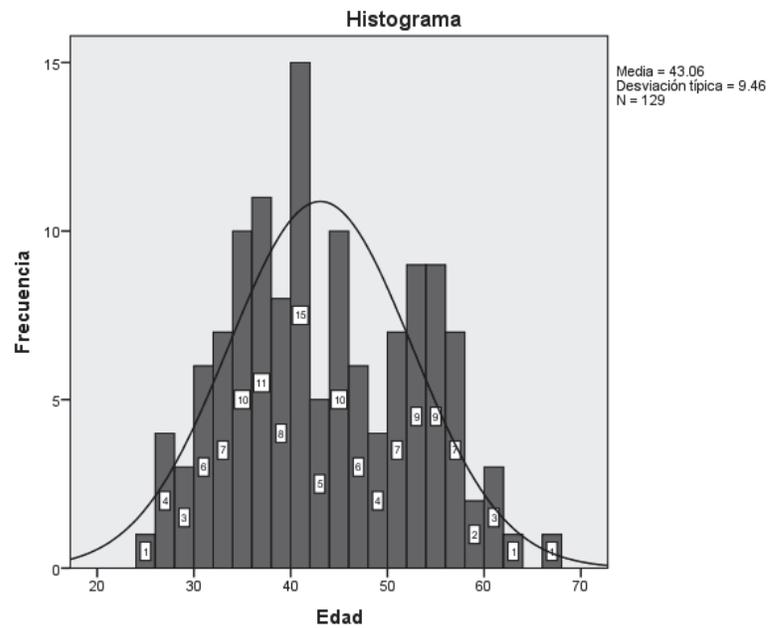
Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Gráfico 4.4 Rango de edad de las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Gráfico 4.5 Distribución de las edades de las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Tabla 4.5 Datos estadísticos de las edades de las funcionarias.

Estadísticos		
Edad		
N	Válidos	129
	Perdidos	2
	Media	43.06
	Mediana	41.00
	Moda	40
	Mínimo	25
	Máximo	67
Percentiles	25	36.00
	50	41.00
	75	51.50

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

La media de edad de las funcionarias es de 43 años de edad. La funcionaria encuestada de menor edad tenía 25 años, mientras que la mayor tenía 67 años de edad. En el percentil 50 o la mediana observamos que las funcionarias tienen 41 años y la moda o edad de mayor recurrencia es 40 años. Sin embargo, cuando dividimos entre cargos altos y medios, observamos que hay un mayor porcentaje de funcionarias de alto nivel que se concentran en rangos de mayor edad. Como lo muestra la siguiente Tabla 4.6, poco más del 40% de las funcionarias de alto nivel tienen entre 41 y 55 años de edad, mientras que sólo el 2.4% de las funcionarias de alto nivel son jóvenes entre 25 y 30 años de edad. En el caso de mandos medios hay un porcentaje mayor de funcionarias jóvenes esto es el 11.5%. Asimismo el 60% de las funcionarias de mandos medios tienen entre 31 a 45 años de edad. La siguiente Tabla 4.6 ilustra las diferencias en rangos de edad entre funcionarias de cargos altos y no altos.

Tabla 4.6 Rangos de edad de las funcionarias en cargos altos y no altos.

Tabla de contingencia Cargo alto * Rango de edad

		Rango de edad (años de edad)							Total	
		Entre 25 y 30	Entre 31-35	Entre 36-40	Entre 41-45	Entre 46-50	Entre 51-55	Entre 56-65		Más de 65
Cargo alto	Recuento	10	17	19	16	8	10	6	1	87
	% dentro de Cargo alto	11.5%	19.5%	21.8%	18.4%	9.2%	11.5%	6.9%	1.1%	100.0%
	% dentro de Rango de edad	90.9%	85.0%	63.3%	80.0%	66.7%	47.6%	42.9%	100.0%	67.4%
	% del total	7.8%	13.2%	14.7%	12.4%	6.2%	7.8%	4.7%	0.8%	67.4%
	Recuento	1	3	11	4	4	11	8	0	42
	% dentro de Cargo alto	2.4%	7.1%	26.2%	9.5%	9.5%	26.2%	19.0%	0.0%	100.0%
	% dentro de Rango de edad	9.1%	15.0%	36.7%	20.0%	33.3%	52.4%	57.1%	0.0%	32.6%
	% del total	0.8%	2.3%	8.5%	3.1%	3.1%	8.5%	6.2%	0.0%	32.6%
	Recuento	11	20	30	20	12	21	14	1	129
% dentro de Cargo alto	8.5%	15.5%	23.3%	15.5%	9.3%	16.3%	10.9%	0.8%	100.0%	
% dentro de Rango de edad	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% del total	8.5%	15.5%	23.3%	15.5%	9.3%	16.3%	10.9%	0.8%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 4 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

La Tabla 4.6 muestra como los mayores porcentajes de mujeres en cargos altos se concentran sobre todo en los rangos de edad de entre 36 a 65 años de edad. Mientras que en el caso de las funcionarias de mandos medios se concentran en los rangos de edad de entre los 25 y los 45 años de edad. Prácticamente el 50% de las funcionarias de cargos altos están en los rangos de edad entre 36 a 40 años o bien en el rango de entre 51-55 años de edad.

Otro aspecto importante para conocer el perfil de las funcionarias de la APF mexicana es su origen. La siguiente tabla presenta el origen por entidad federativa de las funcionarias. El lugar de nacimiento de las funcionarias nos muestra que hay una fuerte prevalencia de mujeres del Distrito Federal con 63.9%. Le siguen el estado de Hidalgo con el 4.7%, Puebla con 3.9% y Aguascalientes, Jalisco, Morelos y Veracruz con 2.3%. Los estados con menos prevalencia de funcionarias de la APF encuestadas son Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Estado de México, Guerrero, Michoacán, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa y Zacatecas con 0.8%. Es interesante que hay más funcionarias de origen extranjero (1.6%) que de estos últimos estados mencionados.

Tabla 4.7 El origen de nacimiento de las funcionarias.

Origen de nacimiento de las funcionarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aguascalientes	3	2.3	2.3	2.3
Baja California	2	1.5	1.6	3.9
Chiapas	1	.8	.8	4.7
Chihuahua	1	.8	.8	5.4
Coahuila	1	.8	.8	6.2
Distrito Federal	82	62.6	63.6	69.8
Estado de México	1	.8	.8	70.5
Guanajuato	1	.8	.8	71.3
Guerrero	1	.8	.8	72.1
Hidalgo	6	4.6	4.7	76.7
Jalisco	3	2.3	2.3	79.1
Michoacán	1	.8	.8	79.8
Válidos Morelos	3	2.3	2.3	82.2
Nayarit	1	.8	.8	82.9
Nuevo León	5	3.8	3.9	86.8
Oaxaca	3	2.3	2.3	89.1
Puebla	5	3.8	3.9	93.0
Querétaro	1	.8	.8	93.8
San Luis Potosí	1	.8	.8	94.6
Sinaloa	1	.8	.8	95.3
Veracruz	3	2.3	2.3	97.7
Zacatecas	1	.8	.8	98.4
Extranjero	2	1.5	1.6	100.0
Total	129	98.5	100.0	
Perdidos Sistema	2	1.5		
Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

En la encuesta les pedí a las funcionarias que indicaran el municipio de donde eran originarias y agrupé sus respuestas en zona urbana y no urbana (rural). Como podemos

observar en la Tabla 4.8 el mayor porcentaje se concentra en las zonas urbanas con 91.3% y sólo el 8.7% de las funcionarias son de origen rural.

Tabla 4.8 Origen de las funcionarias en zonas urbana o rural

Nacimiento en zona urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	8.4	8.7	8.7
	Sí	116	88.5	91.3	100.0
	Total	127	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	3.1		
Total		131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Como veremos en el perfil educativo, las funcionarias son un grupo de mujeres con nivel educativo alto y, por lo tanto, esto también coincide con su origen en las zonas urbanas. Hemos analizado la prevalencia del origen urbano de las funcionarias, sin embargo, podemos observar a partir de la siguiente tabla que la mayor parte de las funcionarias son del Distrito Federal (DF).

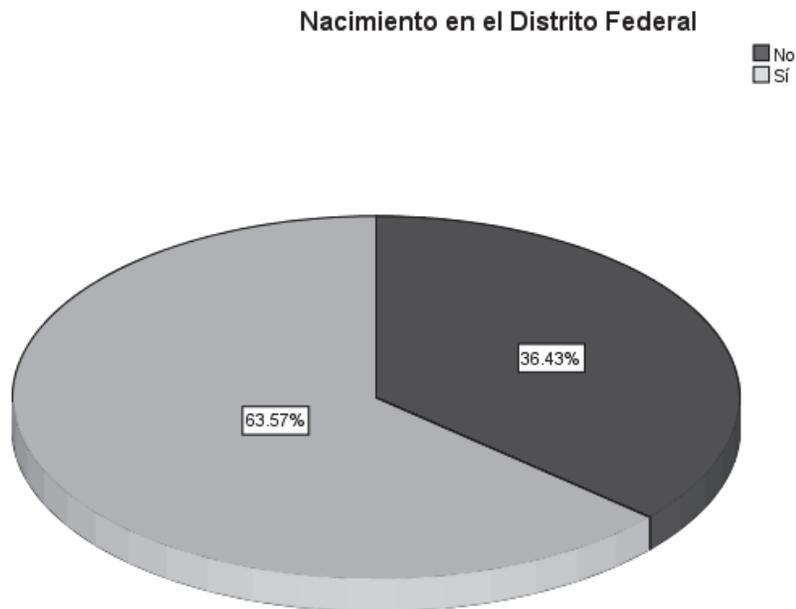
Tabla. 4.9 Nacimiento de las funcionarias en el Distrito Federal

Nacimiento en el Distrito Federal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	47	35.9	36.4	36.4
	Sí	82	62.6	63.6	100.0
	Total	129	98.5	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.5		
Total		131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Gráfico 4.6 Proporción de funcionarias nacidas en el Distrito Federal



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Como podemos observar la prevalencia del DF como principal ciudad de origen de las funcionarias de la APF es arrolladora puesto que el 63.6% de las funcionarias encuestadas nacieron en la capital mexicana.

Consideré importante incluir en el perfil de las funcionarias su estado civil y si tienen hijos o no. Como argumenté en capítulos anteriores el equilibrio entre lo público y privado es fundamental para entender los desafíos que enfrentan las funcionarias públicas.

Tabla 4.10 Estado civil de las funcionarias en cargos altos y medios

Tabla de contingencia Cargo alto * Estado civil de las funcionarias

		Estado civil de las funcionarias					Total
		Soltera	Casada	Separada	Divorciada	Viuda	
Cargo alto	Recuento	38	31	2	13	4	88
	% dentro de Cargo alto	43.2%	35.2%	2.3%	14.8%	4.5%	100.0%
	No						
	% dentro de Estado civil de las funcionarias	74.5%	59.6%	100.0%	68.4%	80.0%	68.2%
	% del total	29.5%	24.0%	1.6%	10.1%	3.1%	68.2%
	Recuento	13	21	0	6	1	41
	% dentro de Cargo alto	31.7%	51.2%	0.0%	14.6%	2.4%	100.0%
	Si						
% dentro de Estado civil de las funcionarias	25.5%	40.4%	0.0%	31.6%	20.0%	31.8%	
% del total	10.1%	16.3%	0.0%	4.7%	0.8%	31.8%	
Total	Recuento	51	52	2	19	5	129
	% dentro de Cargo alto	39.5%	40.3%	1.6%	14.7%	3.9%	100.0%
	% dentro de Estado civil de las funcionarias	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	39.5%	40.3%	1.6%	14.7%	3.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Aunque legalmente existen 4 estados civiles: soltera, casada, divorciada y viuda; decidí incluir el rubro “separada” ya que el objetivo de conocer este aspecto de la vida de las funcionarias puede ser revelador para ver si cuantitativamente hay un “costo emocional” o “costo de la vida personal o privada” al ejercer los más altos cargos. Es decir si el hecho de

ejercer un cargo de alta dirección a diferencia de un cargo de mando medio, afecta el estado civil, haciendo más probable que las mujeres que ejercen estos cargos de alta dirección tienden a estar solteras, divorciadas o separadas, más que las mujeres en cargos de mandos medios. El 43.2% de las funcionarias de mandos medios son solteras, mientras que en el caso de los mandos altos son el 25.5%. Esto se puede deber a que como observamos de los rangos de edades, había una mayor concentración de funcionarias jóvenes en los mandos medios que en los altos. En el caso de las funcionarias de mandos medios, el 35.2% de esas están casadas, mientras que el 40.4% de altos cargos también lo están. En el caso de las funcionarias divorciadas observamos que el 14.8% de las funcionarias de mandos medios tienen este estado civil, mientras que en el caso de cargos altos el 14.6% están divorciadas. En el caso de la viudez, hay 4.5% de las funcionarias de mandos medios que son viudas y 2.4% de las funcionarias de cargos altos.²⁹³

Observamos que hay proporciones similares de los distintos estados civiles dentro de las funcionarias de mandos medios y altos. Inicialmente yo consideré que habría diferencias significativas en los estados civiles de las funcionarias de altos cargos y las de mandos medios, considerando que las funcionarias de cargos altos tienen mayores responsabilidades laborales. Sin embargo, en general por los testimonios de las entrevistadas en el capítulo tercero de esta tesis pudimos analizar que ambas, funcionarias de mandos altos y medios, sostenían que la APF es muy absorbente.²⁹⁴ Los porcentajes del estado civil de las funcionarias en su conjunto (indistinto del nivel de cargo) nos muestran que el 39.5% de las funcionarias son solteras. El 43.3% son casadas, el 14.7% son divorciadas, 3.9% son viudas y 1.6% separadas. Lo que a grandes rasgos podemos analizar que de cada 10 funcionarias, únicamente 4 están casadas.

²⁹³ Aunque inicialmente consideré que incluir el rubro “separada” podría brindar información útil respecto del estado civil de las funcionarias, los resultados no nos arrojaron porcentajes significativos (1.6%).

²⁹⁴ Esto también como analicé está plasmado en la literatura de Rogelio Hernández.

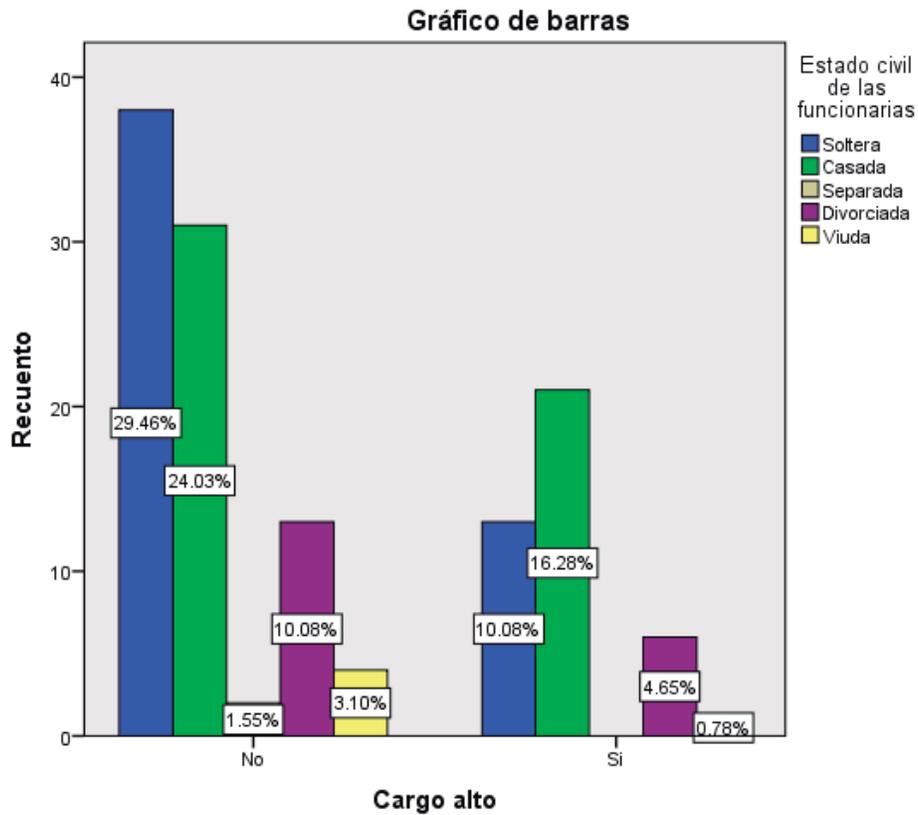
Mientras que si observamos a las mujeres mexicanas, el censo del INEGI del 2010, nos muestra que el 32.6 por ciento de las mexicana son solteras, 53.7% están “casadas o unidas” y solo 6.9% “divorciadas y separadas”.²⁹⁵ Esto es interesante porque podemos comparar el perfil de las funcionarias de APF mexicana con la población de mujeres en México y observamos que las funcionarias tienen un índice de divorcio y separación del doble de las mujeres promedio en México.

Asimismo las cifras de matrimonio de las funcionarias son 10 puntos porcentuales por debajo de la población de mujeres mexicanas. Esto podría mostrar que las funcionarias tienden a casarse menos que la población femenina en general y esto puede tener que ver también con su nivel educativo así como con la alta demanda de tiempo que implica la APF. Asimismo, las funcionarias tienden a divorciarse más; esto podría verse desde dos ópticas, por un lado, se podría pensar que este es el tipo de costos personales que padecen las servidoras públicas debido a que sus trabajos implican una altísima demanda de tiempo;²⁹⁶ por otro lado, podría indicar que quizá las funcionarias son mujeres con mayor autonomía (por su nivel educativo y su ingreso económico) para tomar estas decisiones a diferencia de la mujer mexicana promedio.

²⁹⁵INEGI. *Censos de Población y Vivienda, 2000 y 2010*. Distribución porcentual de la población de 12 y más años según sexo y estado conyugal para cada entidad federativa, 2000 y 2010 <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mdemo76&s=est&c=34022> Fecha de actualización el martes 25 de enero. Consultado el 5 de septiembre de 2014.

²⁹⁶ Las personas en puestos de confianza en la Administración Pública Federal pasan entre 50 y 65 horas en la oficina. Además si consideramos el estilo de vida de la Ciudad de México donde el tiempo promedio de traslado es de 1.5 horas, esto significa que las personas en estos cargos pasan fuera de su casa (por razones laborales) aproximadamente entre 65 y 80 horas de la semana. Esto es entre el 38 y 47% de las horas de la semana.

Gráfico 4.7 Estado civil de las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Asimismo es importante considerar el número de hijos de las funcionarias. Inicialmente pensé que quizá los resultados mostrarían que las funcionarias de mandos altos tienen menos hijos que las de mandos medios por que los altos cargos implican mayores responsabilidades, horarios más extensos y viajes. La Tabla 4.11 nos muestra los siguientes resultados respecto de la fecundidad de las funcionarias.

Tabla 4.11 Porcentaje de las funcionarias de cargos altos y medios con hijos.

Tabla de contingencia Cargo alto * Hijos

		Hijos		Total	
		Sí	No		
Cargo alto	No	Recuento	42	46	88
		% dentro de Cargo alto	47.7%	52.3%	100.0%
		% dentro de Hijos	64.6%	71.9%	68.2%
	Sí	% del total	32.6%	35.7%	68.2%
		Recuento	23	18	41
		% dentro de Cargo alto	56.1%	43.9%	100.0%
Total	% dentro de Hijos	35.4%	28.1%	31.8%	
	% del total	17.8%	14.0%	31.8%	
	Recuento	65	64	129	
Total	% dentro de Cargo alto	50.4%	49.6%	100.0%	
	% dentro de Hijos	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	50.4%	49.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Al analizar los datos del número de hijos de las funcionarias de cargos altos y medios podemos observar que las proporciones entre las mujeres que tiene hijos y las que no son similares en los tipos de cargos. El 47.7% de las funcionarias de mandos medios sí tienen hijos, mientras que el 52.3% no reporta tener hijos. Por otro lado el 56.1% de las funcionarias de mandos altos tienen hijos, mientras que el 43.9% no tiene hijos. Cuando observamos los números totales de las funcionarias, el porcentaje es prácticamente 50-50 esto es el 50.4% del total de las funcionarias tiene hijos, mientras que el 49.6% no tiene. De las funcionarias que sí tienen hijos, podemos observar en la Tabla 4.12 que la mayoría tiene máximo dos hijos. De las funcionaria que sí tienen hijos, el 43.8% tiene 1 hijo, el 40.6% tiene dos hijos, el 12.5% tiene 3 hijos. Menos del 4% tienen 4, 5 o más hijos.

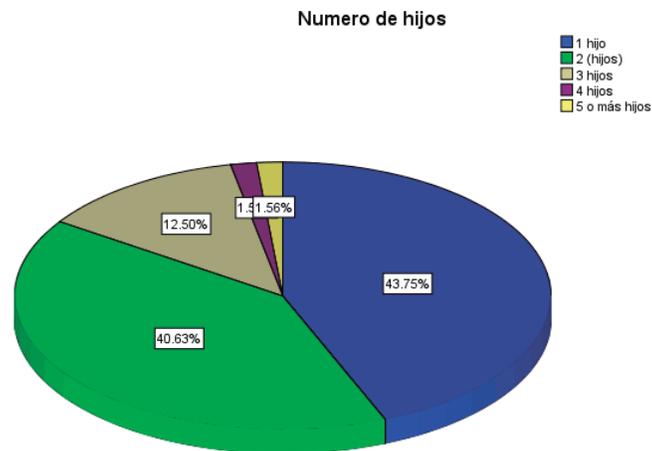
Tabla 4.12 Número de hijos de las funcionarias

Número de hijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 hijo	28	21.4	43.8
	2 hijos	26	19.8	40.6
	3 hijos	8	6.1	12.5
	4 hijos	1	.8	1.6
	5 o más hijos	1	.8	1.6
Total	64	48.9	100.0	
Perdidos	Sistema	67	51.1	
Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Gráfico 4.8 Número de hijos de las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Como podemos observar las funcionarias que tienen hijos que son la mitad del total de las encuestadas, casi el 85% tiene hasta dos hijos. Esta estadística coincide con lo que analizamos en las entrevistas presenciales a las funcionarias, la mayoría de las funcionarias con hijos tienen en promedio dos, sin embargo, hay casos excepcionales como ATA quien tuvo seis hijos. La estadística mostrada en el Gráfico 4.10 muestra que 1.6% tiene 5 o más hijos.

El perfil personal de las funcionarias nos muestra que las funcionarias son en su mayoría de origen urbano (más del 90%), y en específico del DF, asimismo son mujeres que tienden a divorciarse en una tasa del doble de las mujeres mexicanas, y que tiende a retrasar la edad del matrimonio y que se casa en una proporción menor al del promedio de las mujeres. Aunque no identificamos diferencias significativas entre funcionarias de mandos altos y medios, sí podemos concluir que las funcionarias presentan diferencias en su estado civil comparado al resto de las mexicanas, esto quizá responda a factores educativos como a continuación analizaremos.

4.2 PERFIL EDUCATIVO DE LAS FUNCIONARIAS DE LA APF

Las funcionarias de la APF son mujeres con un alto nivel educativo, menos del 1% reporta un nivel educativo inferior al universitario. El 40.3% estudió por lo menos la universidad, y otro porcentaje importante tienen posgrado. A continuación la Tabla 4.13 y el Gráfico 4.9 muestran los resultados del perfil educativo de las funcionarias.

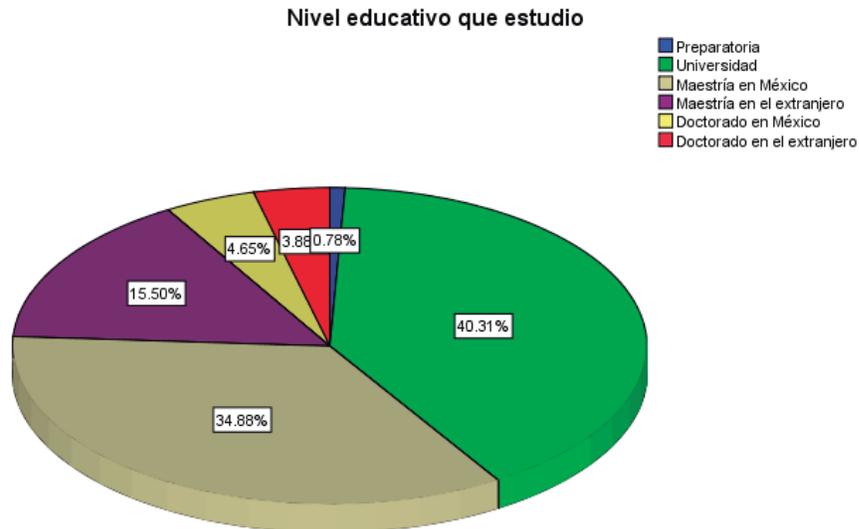
Tabla 4.13 Nivel Educativo de las funcionarias

		Nivel educativo que estudio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Preparatoria	1	.8	.8	.8
	Universidad	52	39.7	40.3	41.1
	Maestría en México	45	34.4	34.9	76.0
	Maestría en el extranjero	20	15.3	15.5	91.5
	Doctorado en México	6	4.6	4.7	96.1
	Doctorado en el extranjero	5	3.8	3.9	100.0
	Total	129	98.5	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.5		
Total		131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Observamos que las funcionarias de la APF tienen estudios de posgrado. El 34.9% de las funcionarias estudió una maestría en el México y el 15.5% una maestría en el extranjero. Asimismo casi 10% estudió un doctorado (4.7% en México y 3.9% en el extranjero). Las funcionarias públicas de la APF en México son mujeres altamente capacitadas en contraste al resto de las mujeres en México. De acuerdo al INEGI, en 2010 el 15.9% de las mujeres tenían educación superior²⁹⁷, mientras que en el caso de las funcionarias de la APF encuestadas, el 99.2% tienen educación superior. Asimismo el 59% tienen algún grado de estudios de posgrado, ya que sea maestría o doctorado estudiado en México o en el extranjero.

Gráfico 4.9 Proporción del nivel educativo de las funcionarias de la APF



Fuente: Elaboración propia. 3 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

²⁹⁷ INEGI. Características educativas de la población. Distribución porcentual de la población de 15 y más años por nivel educativo, para cada sexo, 1960 a 2010. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=medu09&s=est&c=26364> Fecha de actualización jueves 3 de marzo de 2011. Fecha de consulta viernes 5 de septiembre de 2014.

Consideré importante explorar si las funcionarias habían estudiado en escuela pública, privada o mixta todos los niveles de su educación. Esto para tener un panorama del nivel socioeconómico de las familias de origen de las funcionarias, ya que como repasé en el primer capítulo, la literatura de Smith muestra que los factores socioeconómicos influyen en el reclutamiento de la élite de funcionarios públicos en México. En la Tabla 4.14 se puede observar el porcentaje de funcionarias que estudiaron en cada grupo. Las funcionarias de “educación pública” cursaron todos los niveles educativos en escuelas públicas, mientras que las que están clasificadas en “educación privada”, hicieron lo propio, pero en escuelas de paga; las funcionarias en escuelas mixtas son las que reportaron haber estudiado al menos un nivel educativo (primaria, secundaria, bachillerato técnico, preparatoria, universidad, maestría o doctorado) en escuela pública o privada. Esto es que no mantuvieron uniformidad en el tipo de educación.

Tabla 4.14 Tipo de educación de las funcionarias: pública, privada o mixta.

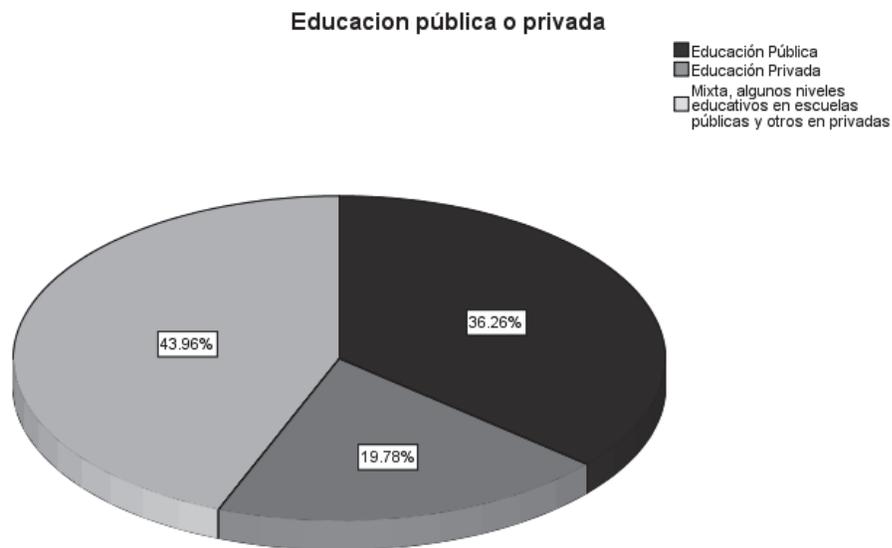
Educación pública o privada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Educación Pública	33	25.2	36.3	36.3
	Educación Privada	18	13.7	19.8	56.0
	Mixta, algunos niveles educativos en escuelas públicas y otros en privadas	40	30.5	44.0	100.0
	Total	91	69.5	100.0	
Perdidos	Sistema	40	30.5		
	Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

La Tabla 4.14 muestra que el 36.3% de las funcionarias cursaron toda su educación en escuelas privadas. El 19.8% lo hicieron en escuelas privadas y el 44% por ciento de manera mixta. Esto es común por ejemplo hay casos de funcionarias que cursaron hasta el bachillerato en escuela

privada y luego ingresaron a universidad pública o viceversa. Más adelante veremos los perfiles universitarios de las funcionarias.

Gráfico 4.10 Porcentaje del tipo de educación de las funcionarias: pública, privada o mixta



Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

Aunque estas estadísticas corresponden al total de las funcionarias, considero importante desagregar esta información entre cargos altos y medios ya una de mis hipótesis es que las funcionarias de alto nivel, serán las que tendrán mayor porcentaje de posgrados, sobre todo en el extranjero. Asimismo será importante observar si hay una relación entre el tipo de educación y el reclutamiento a los cargos de alta dirección en la AFP.

Tabla 4.15 Nivel educativo de las funcionarias de cargos altos y medios

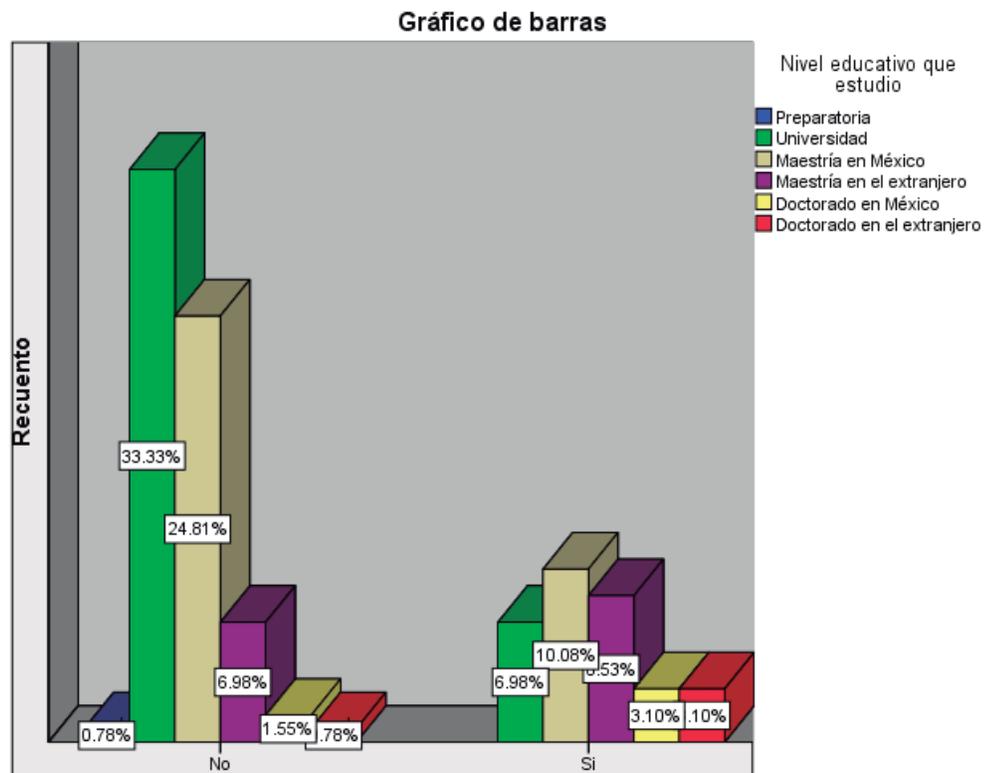
Tabla de contingencia Cargo alto * Nivel educativo que estudio

		Nivel educativo que estudio						Total	
		Preparatoria	Universidad	Maestría en México	Maestría en el extranjero	Doctorado en México	Doctorado en el extranjero		
Cargo alto	Recuento	1	43	32	9	2	1	88	
	% dentro de Cargo alto	1.1%	48.9%	36.4%	10.2%	2.3%	1.1%	100.0%	
	No	% dentro de Nivel educativo que estudio	100.0%	82.7%	71.1%	45.0%	33.3%	20.0%	68.2%
	% del total	0.8%	33.3%	24.8%	7.0%	1.6%	0.8%	68.2%	
	Recuento	0	9	13	11	4	4	41	
	% dentro de Cargo alto	0.0%	22.0%	31.7%	26.8%	9.8%	9.8%	100.0%	
	Si	% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	17.3%	28.9%	55.0%	66.7%	80.0%	31.8%
	% del total	0.0%	7.0%	10.1%	8.5%	3.1%	3.1%	31.8%	
Total	Recuento	1	52	45	20	6	5	129	
	% dentro de Cargo alto	0.8%	40.3%	34.9%	15.5%	4.7%	3.9%	100.0%	
	% dentro de Nivel educativo que estudio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	0.8%	40.3%	34.9%	15.5%	4.7%	3.9%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos válidos, 2 perdidos del total de 131 casos.

Como podemos observar la Tabla 4.15 nos indica el 48.9% de las funcionarias de mandos medios cursaron hasta la universidad, el 36.4% realizó una maestría en México y 10.2% en el extranjero. Las funcionarias de alto nivel, 22% sólo cursaron la universidad, mientras que el resto cursaron algún nivel de posgrado. El 24.8% de las funcionarias de cargos altos realizaron una maestría en México y el 26.8% una maestría en el extranjero. Observamos que del total de funcionarias que cursaron una maestría en México 28.9% fue realizado por una alta funcionaria, pero cuando se trata de una maestría en el extranjero, 55% de éstas fue realizada por una funcionaria de alto nivel. En el caso del total de los doctorados realizados en México, el 66.7% fue cursado por una funcionaria de alto nivel; y para éstos en el extranjero, el 80% lo hizo una funcionaria de alto nivel.

Gráfico 4.11 Nivel educativo de las funcionarias por tipo de cargo



Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

En el Anexo se encuentra la Tabla 4.16 que muestra el nivel educativo de las funcionarias por cargo ocupado. Dado que son pocos, el número de casos desglosados por nivel de puesto, para la mayor parte de análisis lo agrupé en cargo “alto” o “no alto” pero en esta tabla se puede observar que de las funcionarias en Dirección General Adjunta el 33.3% realizó una maestría, el 29.2% en el extranjero, el 4.2% cursó un Doctorado en México y el 8.3% en el extranjero. Esto nos indica que del nivel más bajo en la jerarquía de cargo de alta dirección, Dirección General Adjunta, el 75% de las funcionarias realizaron estudios posteriores a la universidad. Para el caso de la Dirección General, el 22.2% hizo una maestría en México, el 33.3% en el extranjero; mientras que el 22.2% realizó un Doctorado en México. Esto nos muestra que el 77.7% de las Directoras Generales, tienen estudios de posgrado posteriores a la universidad. Sólo hay un caso de Subsecretaria y ésta cuenta con maestría en el extranjero. La prevalencia de estudios de posgrados en el extranjero en las funcionarias de cargos directivos confirma mi hipótesis.

Estos datos nos muestran que efectivamente las funcionarias de cargos directivos están altamente capacitadas. En contraste con esto, observamos que las encuestadas de mandos medios están algunos puntos porcentuales por debajo de aquellas en cargos directivos. Por ejemplo, de las Subdirectoras, el 19.4% realizó una maestría en México, mientras que el 12.9% en el extranjero, solamente el 3.2% realizó estudios de Doctorado en el extranjero. Aunque este último dato, corresponde únicamente a 1 caso de Subdirección, es llamativo que una funcionaria con Doctorado en el extranjero esté en el cargo de Subdirección, asimismo hay 1 caso de Subdirección que sólo terminó la preparatoria (el único de toda la muestra), lo cual hace esta varianza entre niveles educativos en el cargo de Subdirección interesante. Podemos analizar que únicamente el 35.5% de las Subdirectoras realizaron estudios de posgrado posteriores a la universidad, lo que en términos relativos es menos de la mitad del porcentaje

de las funcionarias de Dirección General Adjunta. En el caso de las Directoras de Área, el 46.8% realizaron una maestría en México, el 8.5% en el extranjero, y el 4.3% realizó un Doctorado en México, mientras que ninguna en el extranjero. Estos datos nos muestran que el 59.6% de las Directoras de Área realizó estudios de posgrado posteriores a la universidad. En el caso de las Asesoras y Auditoras, son muy pocos casos por lo que las tomaré en conjunto, el 35.5% tiene estudios de maestría en México, el 8.3% en el extranjero así como de Doctorado en el extranjero. Esto nos muestra que sólo el 53.84% las Asesoras y Auditoras tienen estudios posteriores a la universidad. Llama la atención que en términos relativos las Directoras de Área tienen mayor porcentaje de funcionarias con estudios de posgrado. Aunque como veremos en seguida, la tendencia muestra que las funcionarias de altos cargos tienen mayor número de años de escolaridad.

Tabla 4.17 Rangos de años de escolaridad de funcionarias de cargos altos

Tabla de contingencia Cargo alto * No. De años con estudios

		No. De años con estudios			Total
		13-16 años de estudios	17-18 años de estudios	Más de 18 años de estudios	
Cargo alto	Recuento	44	39	5	88
	% dentro de Cargo alto	50.0%	44.3%	5.7%	100.0%
	No % dentro de No. De años con estudios	83.0%	67.2%	27.8%	68.2%
	% del total	34.1%	30.2%	3.9%	68.2%
	Recuento	9	19	13	41
	% dentro de Cargo alto	22.0%	46.3%	31.7%	100.0%
Si	% dentro de No. De años con estudios	17.0%	32.8%	72.2%	31.8%
	% del total	7.0%	14.7%	10.1%	31.8%
	Recuento	53	58	18	129
Total	% dentro de Cargo alto	41.1%	45.0%	14.0%	100.0%
	% dentro de No. De años con estudios	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	41.1%	45.0%	14.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014.

La Tabla 4.17 muestra que las funcionarias que ocupan un cargo alto estudiaron un mayor número de años que las que no ocupan un cargo alto. El 22% de las funcionarias de cargos altos tienen entre 13 a 16 años de escolaridad, mientras que el 46.3% estudiaron entre 17-18 años y el 31.7% estudió más de 18 años. En contraste a esto las funcionarias de mandos medios, el 50% estudió entre 13-18 años, el 44.3% estudió entre 17 a 18 años y sólo el 5.7% tiene más de 18 años de escolaridad. Para mayor detalle véase en el Anexo la Tabla 4.18 la cual muestra los años de escolaridad por nivel de puesto.

Como he argumentado, el 99.2% de las funcionarias encuestadas tienen estudios universitarios, por lo que consideré importante estudiar sus perfiles universitarios para analizar cuáles son las principales escuelas que están formando a las funcionarias de la APF y las carreras que éstas estudiaron. En la siguiente Tabla 4.19 se muestra el panorama de perfiles universitarios de las funcionarias de la APF. En la literatura de Smith éste ya había mostrado que este aspecto era importante en el reclutamiento porque es en el entorno universitario en donde se tejen las redes de contactos, asimismo los profesores muchas veces forman cuadros que después reclutan para el sector público. Smith ya mencionaba como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) campus Ciudad Universitaria (CU) era desde los setentas un semillero de los miembros de las élites burocráticas de México. En el caso de la funcionarias, 28% de éstas son egresadas de los diversos campus de la UNAM (20.8% estudiaron en CU y 5.6% en FES Acatlán, 1.6% en FES Aragón). El porcentaje de funcionarias que se forman en la UNAM representa casi la tercera parte de éstas, por lo que podemos analizar que esta institución pública es altamente relevante para este propósito. El siguiente porcentaje mayor es la categoría de “otras” con 24% que agrupa a todas aquellas universidades no mencionadas dentro de las 24 instituciones que incluí en la encuesta.

Tabla 4.19 Perfil universitario de las funcionarias

Perfil universitario					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	UNAM- CU	26	19.8	20.8	20.8
	UNAM-FES Acatlán	7	5.3	5.6	26.4
	ITAM	11	8.4	8.8	35.2
	ITEMS	5	3.8	4.0	39.2
	UVM	2	1.5	1.6	40.8
	UAM Azcapotzalco	2	1.5	1.6	42.4
	UNAM FES Aragón	2	1.5	1.6	44.0
	Universidad Iberoamericana	9	6.9	7.2	51.2
	Anáhuac del Norte	1	.8	.8	52.0
	El Colegio de México	3	2.3	2.4	54.4
	UAM Xochimilco	2	1.5	1.6	56.0
	Instituto Politécnico Nacional	3	2.3	2.4	58.4
Válidos	Escuela Libre de Derecho	1	.8	.8	59.2
	UDLA	4	3.1	3.2	62.4
	BUAP	2	1.5	1.6	64.0
	Universidad de Guadalajara	2	1.5	1.6	65.6
	Universidad Autónoma de Guadalajara	2	1.5	1.6	67.2
	Universidad Autónoma de Nuevo León	4	3.1	3.2	70.4
	ITESO	1	.8	.8	71.2
	Universidad Autónoma de Querétaro	1	.8	.8	72.0
	La Salle	3	2.3	2.4	74.4
	Otra	30	22.9	24.0	98.4
	UAM Iztapalapa	2	1.5	1.6	100.0
	Total	125	95.4	100.0	
Perdidos	Sistema	6	4.6		
	Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 125, perdidos 6 del total de 131 casos.

Otras universidades públicas de donde egresaron las funcionarias, aunque cabe resaltar que con un porcentaje considerablemente inferior al mencionado, son la UAM en sus diversos campus con 4.8% (Azcapotzalco 1.6%, Xochimilco 1.6%, Iztapalapa 1.6%); la Universidad Autónoma de Nuevo León con 3.2%, El Colegio de México con 2.4%, Instituto Politécnico

Nacional con 2.4%, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla con 1.6% y la Universidad de Guadalajara (UDG) con 1.6%.

Asimismo podemos observar que hay algunas universidades privadas que cobran especial relevancia como instituciones formadoras de las funcionarias públicas como, por ejemplo, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) de donde 8.8% de las funcionarias son egresadas. El 7.2% de las funcionarias son egresadas de la Universidad Iberoamericana, 4% del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), 3.2% de la Universidad De Las Américas (UDLA) en Puebla, 2.4% de La Salle y 1.6% la Autónoma de Guadalajara y la Universidad del Valle de México (UVM).

Tabla 4.20 Estudios universitarios en escuela pública y privada

		Estudios universitarios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Universidad en escuela pública	77	58.8	64.7	64.7
	Universidad en escuela privada	40	30.5	33.6	98.3
	No aplica	1	.8	.8	99.2
	No sabe/No Contestó	1	.8	.8	100.0
Total		119	90.8	100.0	
Perdidos	Sistema	12	9.2		
Total		131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 119, perdidos 12 del total de 131 casos.

Los datos de la Tabla 4.20 apuntan que 64.7% de las funcionarias son egresadas de universidades públicas y 33.6% de privadas, por lo que podemos concluir que las instituciones públicas continúan teniendo mayor relevancia en la formación de funcionarias (específicamente la UNAM), que las privadas. Sin embargo, es de notar que hay universidades privadas como el ITAM y la Iberoamericana que duplican o incluso triplican número de funcionarias que aquellas de instituciones públicas de prestigio como El Colegio de México y

el Politécnico Nacional.²⁹⁸ Asimismo el ITESM, la UDLA y La Salle también tienen un porcentaje de formación de funcionarias a comparación de la UDG o la BUAP. Esto nos indica que hay ciertas instituciones privadas que concentran nichos de mujeres altamente capacitadas para el servicio público. Para mayor detalle del perfil universitario por nivel de puesto véase el Anexo la Tabla 4.21. Dentro del perfil universitario de las funcionarias, observamos en la Tabla 4.22 que las carreras más recurrentes son Derecho con el 19.5%, Relaciones Internacionales con el 16.4% y Economía con el 15.6%. Las que le siguen son Ciencia Política y Administración Pública con el 7%, Pedagogía con el 4.7%, Contaduría pública y Comunicación con 3.9% ambas.

Tabla 4.22 Carrera universitaria

Carrera universitaria					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	Economía	20	15.3	15.6	15.6
	Derecho	25	19.1	19.5	35.2
	Relaciones Internacionales	21	16.0	16.4	51.6
	Ciencia Política y Administración Pública	9	6.9	7.0	58.6
	Actuaría	2	1.5	1.6	60.2
	Medicina	2	1.5	1.6	61.7
	Otra	12	9.2	9.4	71.1
Válidos	Contadora Pública	5	3.8	3.9	75.0
	Administración	7	5.3	5.5	80.5
	Pedagogía	6	4.6	4.7	85.2
	Comercio Internacional	2	1.5	1.6	86.7
	Comunicación	5	3.8	3.9	90.6
	Sistemas computacionales	3	2.3	2.3	93.0
	Sociología	2	1.5	1.6	94.5
	Antropología	3	2.3	2.3	96.9
	Psicología	4	3.1	3.1	100.0
		Total	128	97.7	100.0
Perdidos	Sistema	3	2.3		
	Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 128, casos perdidos 3 del total de 131 casos.

²⁹⁸ En el caso del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), ninguna de las funcionarias encuestadas reportó haber estudiado la carrera universitaria en esta institución pública de alto prestigio (unicamente hubo funcionarias entrevistada en el capítulo 3 que realizaron su maestría).

Consideré importante incluir el perfil educativo de las madres y los padres de las funcionarias para analizar si las diferencias en éstos, se reflejaban en el tipo de cargo alto o medio que éstas ocupan. En la Tabla 4.23 del Anexo observamos que del 23.4% de las madres de funcionarias, éstas estudiaron hasta la primaria, 16.1% hasta la Secundaria, 21% hasta el Bachillerato Técnico, 7.3% hasta la preparatoria, 28.2% hasta la Universidad, 2.4% maestría en México y 1.6% Doctorado en el extranjero. Los datos mostrados son contra intuitivos puesto que la Tabla 4.23 muestra que términos relativos, las funcionarias de cargos altos, tienen madres con menores niveles educativos que, las funcionarias de mandos medios. En el caso del nivel educativo de los padres, la Tabla 4.24 en el Anexo muestra que del total de las funcionarias, 15% de sus padres estudiaron hasta la primaria, 15.8% hasta la secundaria, 13.3% hasta el bachillerato técnico, 4.2% la preparatoria, 39.2% hasta la universidad, 8.3% estudiaron la maestría en México, 0.8% la maestría en el extranjero, 1.7% el Doctorado en México y 1.7% en el extranjero.

En términos relativos y absolutos, los padres de las funcionarias tienen mayores niveles educativos que las madres de éstas; en el caso de la universidad, los padres están en 11 puntos porcentuales por encima. De igual forma mientras que 4% de las madres de las funcionarias tienen estudios de posgrado, en el caso de los padres es el 12.5%. Observamos que un mayor porcentaje de las funcionarias de cargos altos, tienen padres con Doctorado que en las funcionarias de mandos medios, pero existe también un contraste porque hay un mayor porcentaje de funcionarias de cargos altos cuyos padres sólo estudiaron hasta la secundaria o bachillerato. En el caso del nivel universitario, el 41.5% de los padres de las funcionarias de mandos medios estudiaron hasta la universidad, en el caso de las funcionarias de cargos altos, el 34.2% tiene padres con este mismo nivel educativo.

Otro factor que mide la encuesta que realicé es el tipo de educación de las madres y los padres de las funcionarias, ya sea pública, privada o mixta. Esto también puede servir como un indicador del nivel socioeconómico de las funcionarias. En el Anexo la Tabla 4.24 muestra el tipo de educación de las madres y la Tabla 4.26 de los padres de las funcionarias. En resumen observamos que del total de las funcionarias, el 62.8% de las madres de éstas estudiaron toda su educación en escuela pública, mientras que el 17.9% en privada y el 19.2% de forma mixta. En el caso de los padres de las funcionarias, el 81.7% estudiaron en escuelas públicas, 9.9% en escuela privada y el 8.5% de forma mixta. Esto demuestra que la educación pública es altamente relevante en la formación de los padres y madres de las funcionarias, indistintamente del tipo de cargo que ocupen. Es interesante que tomando el conjunto de madres y padres, un promedio de 72.25% estudiaron únicamente en escuela pública, 13.9% en escuela privada y 13.9% de forma mixta; mientras que las funcionarias propiamente cursaron su educación en 36.3% de forma pública, 19.8% en escuelas privadas y 44% de forma mixta. Observamos entonces que aunque los padres y madres de las funcionarias cursaron mayoritariamente su educación en escuelas públicas, el 63.8% de sus hijas funcionarias cursaran por lo menos un grado educativo en escuela privada.

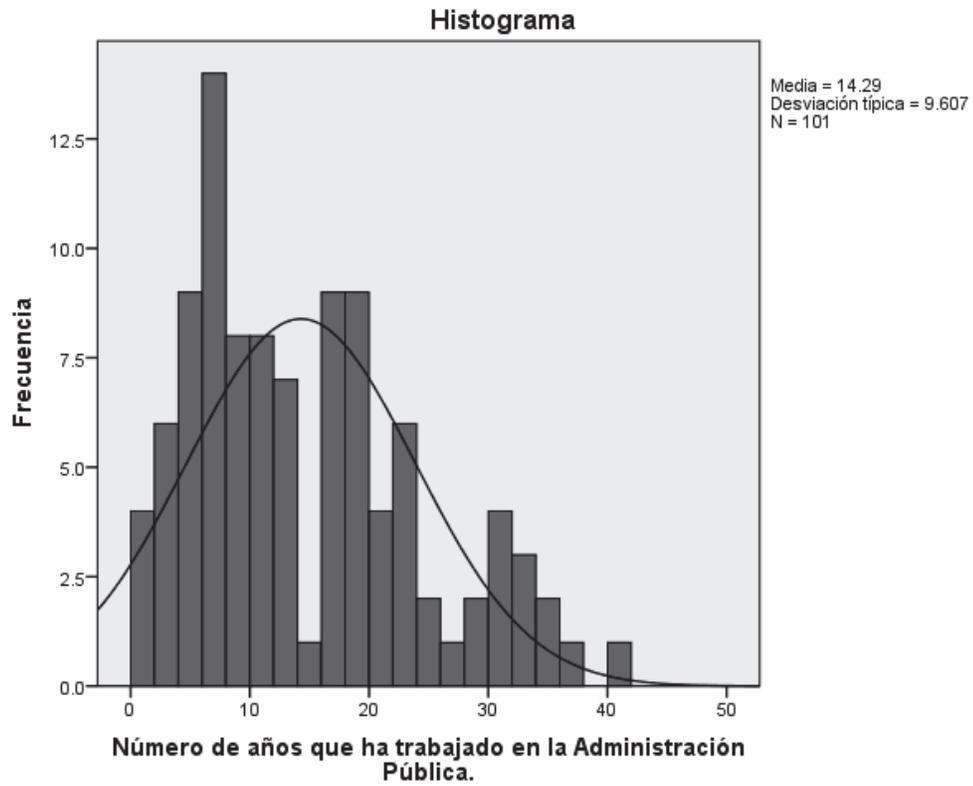
Como analicé en esta sección, las funcionarias son mujeres con altos niveles educativos y he argumentado cómo un factor que diferencia a las funcionarias públicas de cargos medios y altos, es el posgrado, sobre todo si se cursó en el extranjero. Hay una importante proporción de funcionarias de alto nivel, que tienen maestría o Doctorado cursado en el extranjero. Asimismo demostré que la educación pública sigue siendo fundamental en la formación de las funcionarias, sin embargo, hay universidades privadas que están generando nichos importantes de la formación de funcionarias, incluso desplazando a universidades públicas de prestigio. Un factor que podría estar influyendo en la relevancia que han cobrado las universidades privadas

podría ser las redes de contactos que se generan entre compañeros y profesores, y que después son fundamentales para el reclutamiento en la APF. Este tipo de factores podrían estar incentivando que las mujeres que desean ser servidoras públicas opten por hacer el esfuerzo económico de formarse una de estas universidades privadas.

4.3 PERFIL PROFESIONAL DE LAS FUNCIONARIAS DE LA APF

El perfil profesional de las funcionarias es relevante para estudiar los factores que influyen en el reclutamiento de éstas a lo largo de la trayectoria que han desarrollado. Algunos de los aspectos que analizaré son los años que han trabajado en la APF, número de dependencias y puestos ocupados, si tienen afiliación partidista, si sus padres fueron funcionarios, la forma en cómo ingresaron al actual cargo, entre otros. En el siguiente Gráfico 4.12 se muestran los años que reportaron las funcionarias encuestadas haber trabajado en la APF. La media de años trabajados en la APF de las funcionarias es de 14.30 años. La moda o el número de años trabajados en la APF más recurrente es 6 (hubo varias modas, esta es la de menor cantidad) y la mediana es de 13 años. En este gráfico no se contemplan los años trabajados en otros sectores, únicamente en la APF. Muchas de estas funcionarias, tienen experiencia en otros sectores como la IP, las OSCs, la Academia, Organismos Internacionales, cargos legislativos, judiciales, en Administración Pública local o de representación popular. Hay una varianza importante ya que hay funcionarias que han trabajado sólo 1 año y otras, que han trabajado durante 40 años.

Gráfico 4.12 Número de años trabajados en la APF



Fuente: Elaboración propia. 5 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 101, perdidos 30 del total de 131 casos. Media 14.29, Mediana 13.00, Moda 6 (Existen varias modas, pero sólo se muestra la de menor valor), Mínimo 1, Máximo 40.

Como se puede observar el grueso de las funcionarias se concentran entre los 6 años de trabajo y los 20 años trabajados en la APF. A continuación la Tabla 4.27 muestra los rangos de años trabajados en la APF de las funcionarias que ocupan cargos altos y medios.

Tabla 4.27 Rango de años que han trabajado en la APF funcionarias de cargos altos y medios

Tabla de contingencia Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública * Cargo alto

		Cargo alto		Total		
		No	Si			
Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública		Recuento	14	5	19	
	5 años o menos	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	73.7%	26.3%	100.0%	
		% dentro de Cargo alto	21.2%	14.3%	18.8%	
		% del total	13.9%	5.0%	18.8%	
			Recuento	17	8	25
	Entre 6 y 10 años	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	68.0%	32.0%	100.0%	
		% dentro de Cargo alto	25.8%	22.9%	24.8%	
		% del total	16.8%	7.9%	24.8%	
			Recuento	11	3	14
	Entre 11 y 15 años	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	78.6%	21.4%	100.0%	
		% dentro de Cargo alto	16.7%	8.6%	13.9%	
		% del total	10.9%	3.0%	13.9%	
			Recuento	13	6	19
	Entre 16 y 20 años	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	68.4%	31.6%	100.0%	
		% dentro de Cargo alto	19.7%	17.1%	18.8%	
		% del total	12.9%	5.9%	18.8%	
			Recuento	4	4	8
	Entre 21-25 años	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	50.0%	50.0%	100.0%	
		% dentro de Cargo alto	6.1%	11.4%	7.9%	
		% del total	4.0%	4.0%	7.9%	
		Recuento	7	9	16	
Más de 25 años	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	43.8%	56.3%	100.0%		
	% dentro de Cargo alto	10.6%	25.7%	15.8%		
	% del total	6.9%	8.9%	15.8%		
		Recuento	66	35	101	
Total	% dentro de Rango de años que ha trabajado en la Administración Pública	65.3%	34.7%	100.0%		
	% dentro de Cargo alto	100.0%	100.0%	100.0%		
	% del total	65.3%	34.7%	100.0%		

Fuente: Elaboración propia. 9 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 101, casos perdidos 30, de N=131.

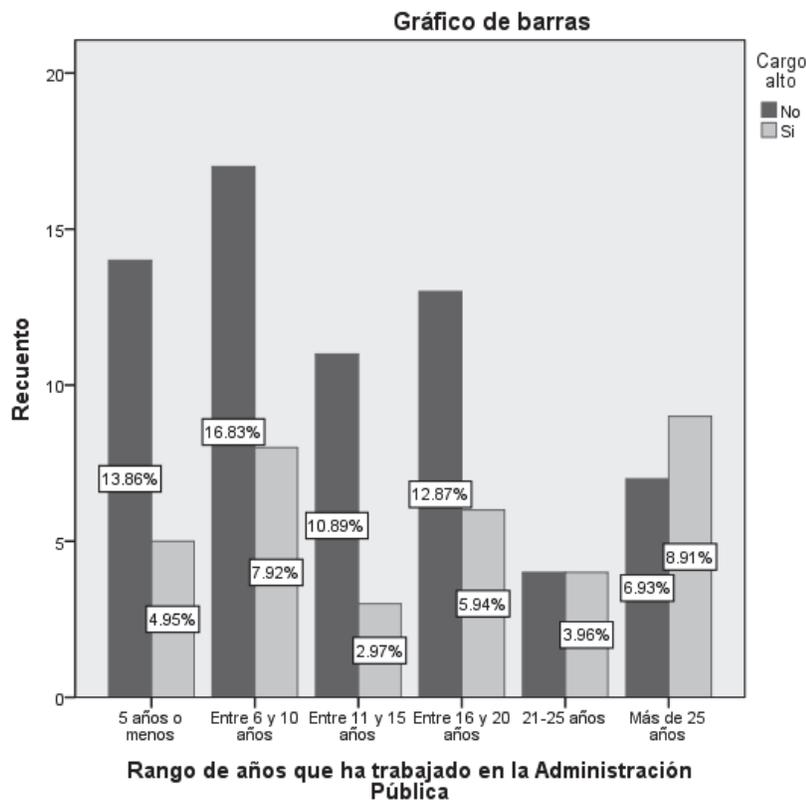
Podemos observar que la Tabla 4.27 muestra que el 21.2% de las funcionarias de mandos medios han trabajado 5 años o menos. En contraste a esto, solamente el 14.3% de las funcionarias de cargos altos han trabajado 5 años o menos. En el siguiente rango de años, 25.8% de las funcionarias de mandos medios han trabajado entre 6 y 10 años de edad, mientras que el 22.9% de las funcionarias en cargos altos han trabajado durante el mismo periodo. Es interesante observar que el 16.7% de las funcionarias de mandos medios han trabajado durante 11 a 15 años, mientras que sólo el 8.6% de las funcionarias en cargos altos han hecho lo mismo. El periodo más llamativo es quizá el rango entre 16 y 20 años de trabajo en la APF, en donde encontramos porcentajes muy similares de funcionarias de mandos altos (17.1%) y medios (19.7%). Me parece que este rango de años trabajados muestra una diferencia clara entre las funcionarias y los funcionarios, es decir, Rogelio Hernández mostraba como un Director General tenía 10 años en promedio de trayectoria en la APF, y un Subsecretario 14 años;²⁹⁹ sin embargo, hay funcionarias que han trabajado entre 16 y 20 años y no ocupan un cargo alto. Esto podría estar indicando que el criterio de profesionalización que Hernández analiza para los funcionarios, no aplica para las funcionarias.

Es sólo hasta el rango de 20 a 25 años de trabajo en la APF, que hay una diferencia en los porcentajes de los cargos. El 6.1% de las funcionarias de mandos medios ha trabajado entre 20 a 25 años, mientras que, en el caso de las funcionarias de cargos altos, es el 11.4%. El cambio más significativo entre ser una funcionaria de mandos medios y mandos altos, se da después del rango “más de 25 años” de trayectoria en la APF, donde el 10.6% de las funcionarias de mandos medios están en este rango de trabajo, y el 25.7% de las funcionarias de alto nivel ocupan este rango. Es decir que una cuarta parte de las funcionarias de cargos altos, ha trabajado más de 25 años.

²⁹⁹ Hernández, *Ibid.*, p. 470.

Las trayectorias laborales de las funcionarias en cargos altos, muestran dos rutas (ninguna coincide del todo con la literatura de Hernández) ya que el 37.2% de éstas han trabajado en la APF en el rango de 1 a 10 años, mientras que el 37.1% han trabajado más de 21 años. Considero llamativo que 36% de las funcionarias de mandos medios han trabajado más de 16 años (algunas incluso más de 25 años) y no ocupen cargos altos. Es importante recordar que estos datos sólo incluyen los años trabajados en la APF, es decir que hay un porcentaje importante de funcionarias que a pesar de tienen una amplia trayectoria de trabajo (dentro y fuera de la APF), no ocupan cargos de toma decisión.

Gráfico 4.13 Rango de años que las funcionarias han trabajado en la APF

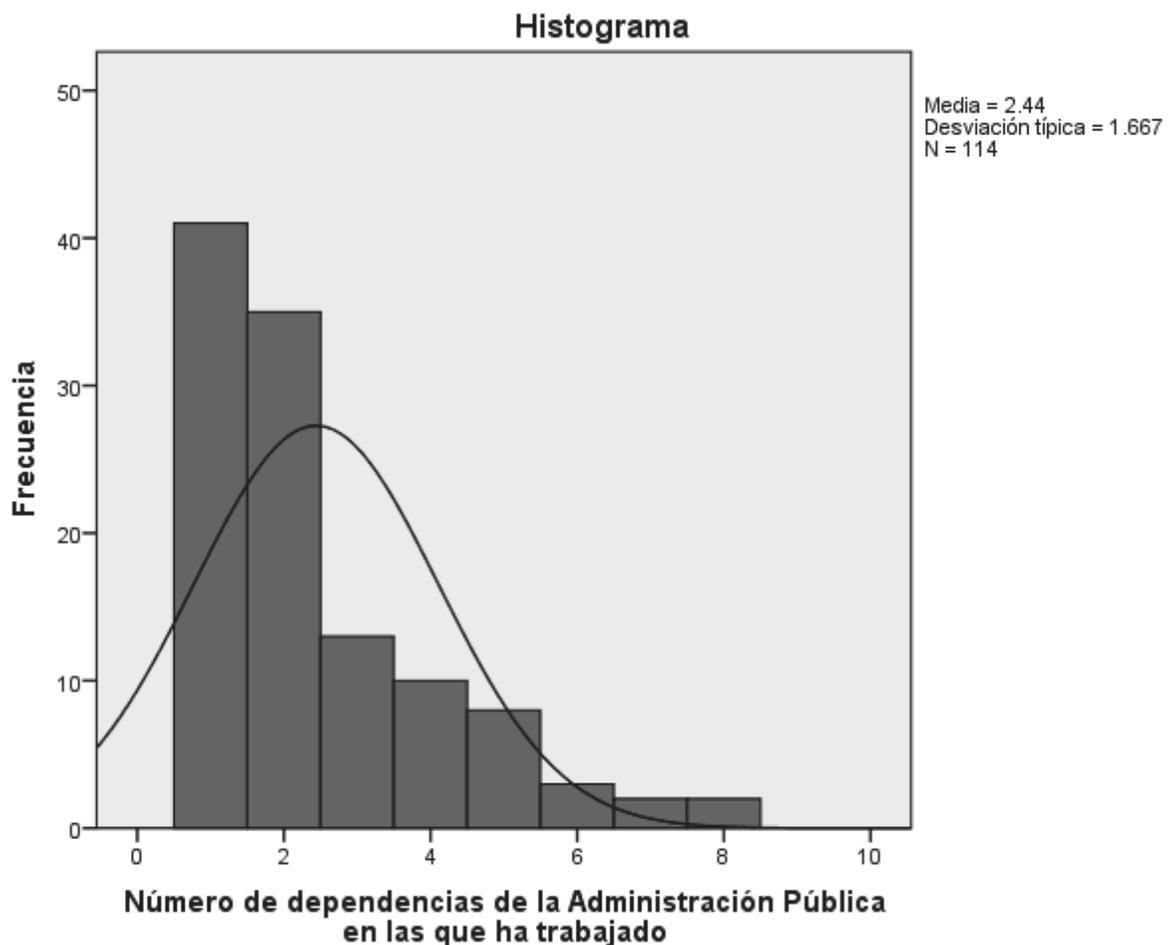


Fuente: Elaboración propia. 9 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 101, casos perdidos 30, de N=131.

Otro factor importante del perfil profesional de las funcionarias es de las dependencias en las que han trabajado. El Gráfico 4.14 muestra que en promedio las funcionarias han

trabajado en 2.44 dependencias a lo largo de su trayectoria. La Tabla 4.28 muestra el desglose donde observamos que el 31.3% de las funcionarias han trabajado en una sola dependencia, el 26.7% en dos dependencias y el 9.9% en tres y así continúa disminuyendo hasta el 1.5% de éstas que ha trabajado en 8 dependencias. Esto nos da como resultado que la moda de trabajar en una dependencia, la mediana en dos dependencias y la media en 2.44 dependencias.

Gráfico 4.14 Número de Dependencias de la APF donde trabajaron las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 114, casos perdidos 17, de N=131.

Tabla 4.28 Número de dependencias de la APF donde trabajaron las funcionarias

Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	41	31.3	36.0	36.0
2	35	26.7	30.7	66.7
3	13	9.9	11.4	78.1
4	10	7.6	8.8	86.8
Válidos 5	8	6.1	7.0	93.9
6	3	2.3	2.6	96.5
7	2	1.5	1.8	98.2
8	2	1.5	1.8	100.0
Total	114	87.0	100.0	
Perdidos Sistema	17	13.0		
Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 114, casos perdidos 17, de N=131.

La Tabla 4.29 muestra las diferencias en el número de dependencias en las que han trabajado las funcionarias de cargos altos y medios. Como podemos analizar, las diferencias no son tan pronunciadas como en el aspecto del número de años trabajados. Algunas diferencias son que hay mayor porcentaje de funcionarias de mandos medios que sólo trabajaron en una dependencia (42.7% mientras que el 23.1% de las funcionarias en cargos altos, sólo han trabajado en una dependencia. 31% de las funcionarias de cargos altos y medios han trabajado en dos dependencias. Otra diferencia es que sólo el 5.3% de las funcionarias de mandos medios han trabajado en tres dependencias, mientras que el 23.1% de las funcionarias de mandos altos han trabajado en el mismo número. Es decir que más del 70% de las funcionarias de mandos medios han trabajado en entre 1 y 2 dependencias, mientras que el 70% de las funcionarias de cargos altos han trabajado en entre 1 y 3 dependencias.

Tabla 4.29 Número de dependencias en las que han trabajado las funcionarias de cargos altos y medios.

Tabla de contingencia Cargo alto * Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado

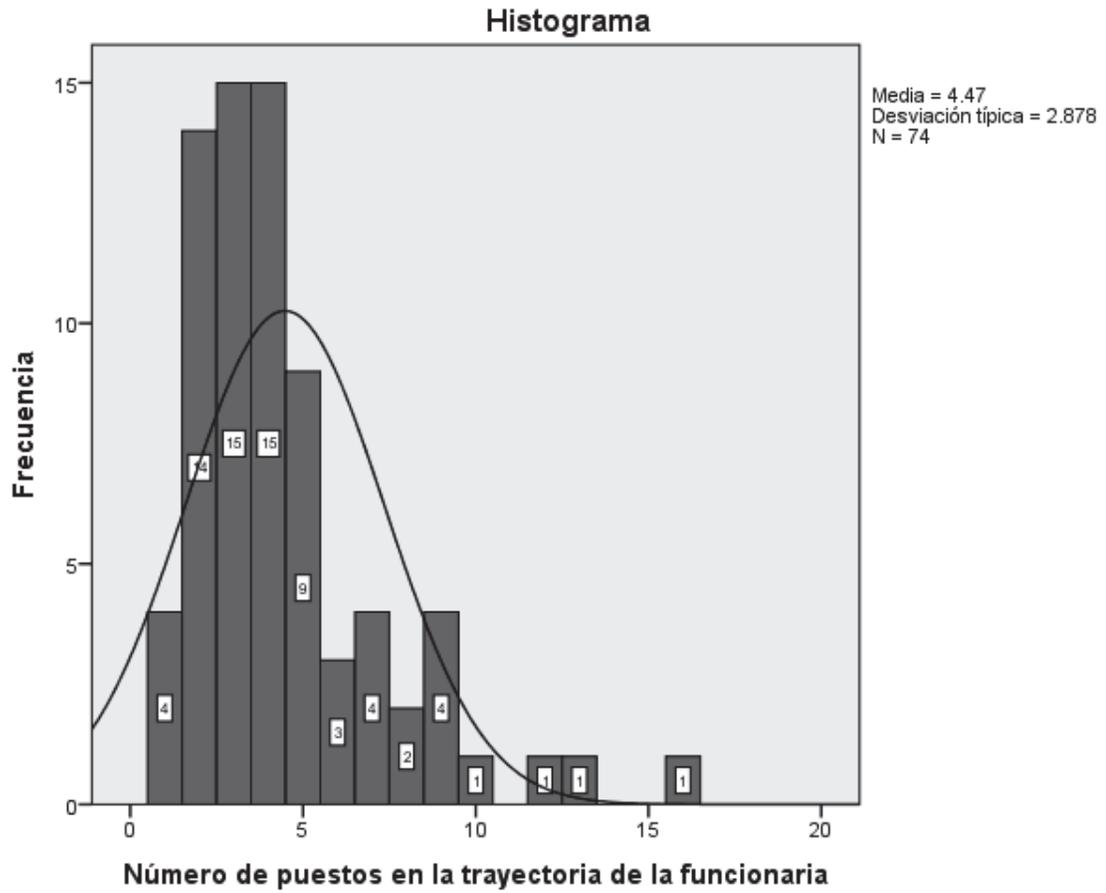
		Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado							Total	
		1	2	3	4	5	6	7		8
Cargo alto	Recuento	32	23	4	7	5	1	1	2	75
	% dentro de Cargo alto	42.7%	30.7%	5.3%	9.3%	6.7%	1.3%	1.3%	2.7%	100.0%
	% dentro de Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado	78.0%	65.7%	30.8%	70.0%	62.5%	33.3%	50.0%	100.0%	65.8%
	% del total	28.1%	20.2%	3.5%	6.1%	4.4%	0.9%	0.9%	1.8%	65.8%
	Recuento	9	12	9	3	3	2	1	0	39
	% dentro de Cargo alto	23.1%	30.8%	23.1%	7.7%	7.7%	5.1%	2.6%	0.0%	100.0%
	% dentro de Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado	22.0%	34.3%	69.2%	30.0%	37.5%	66.7%	50.0%	0.0%	34.2%
	% del total	7.9%	10.5%	7.9%	2.6%	2.6%	1.8%	0.9%	0.0%	34.2%
	Recuento	41	35	13	10	8	3	2	2	114
	% dentro de Cargo alto	36.0%	30.7%	11.4%	8.8%	7.0%	2.6%	1.8%	1.8%	100.0%
Total	% dentro de Número de dependencias de la Administración Pública en las que ha trabajado	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	36.0%	30.7%	11.4%	8.8%	7.0%	2.6%	1.8%	1.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 114, casos perdidos 17, de N=131.

La siguiente Gráfico 4.15 muestra el número de puestos ocupados de las funcionarias a lo largo de sus trayectorias. En promedio las funcionarias han ocupado 4.5 cargos en la APF. La moda son 3 cargos y la mediana 4 cargos.³⁰⁰

³⁰⁰ Existen varias modas, pero sólo se muestra la de menor valor.

Gráfico 4.15 Número de puestos ocupados en la APF en la trayectoria de las funcionarias



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 74, casos perdidos 57, de N=131.

Tabla 4.30 Número de puestos ocupados en la APF en la trayectoria de las funcionarias

Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	4	3.1	5.4
	2	14	10.7	24.3
	3	15	11.5	44.6
	4	15	11.5	64.9
	5	9	6.9	77.0
	6	3	2.3	81.1
Válidos	7	4	3.1	86.5
	8	2	1.5	89.2
	9	4	3.1	94.6
	10	1	.8	95.9
	12	1	.8	97.3
	13	1	.8	98.6
	16	1	.8	100.0
	Total	74	56.5	100.0
Perdidos	Sistema	57	43.5	
	Total	131	100.0	

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 74, casos perdidos 57, de N=131.

La siguiente Tabla 4.31 muestra las diferencias en el número de puestos ocupados a lo largo de las trayectorias de las funcionarias de cargos altos y medios. Es interesante como ninguna funcionaria ha ocupado sólo un puesto, y sólo una funcionaria ha ocupado 2 puestos. El 13% de las funcionarias de alto nivel han ocupado 3 puestos, y 26.1% de éstas han ocupado 4 puestos. En contraste a esto, 7.8% funcionarias de nivel medio, han ocupado 1 puesto, 25.5% han ocupado 2 puestos, 23.5% han ocupado 3 puestos y 14.6% han ocupado 4 puestos. Menos del 10% de funcionarias de mandos medios y altos han ocupado más de 6 cargos, por lo general las trayectorias se concentran entre 1 cargo y 5 para el caso de las funcionarias de mandos medios y para las funcionarias de mandos altos entre 3 y 5 cargos ocupados.

Tabla 4.31 Número de puestos ocupados a lo largo de las trayectorias de las funcionarias de cargos altos y medios.

Tabla de contingencia Cargo alto * Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria

		Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria												Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13		16
Cargo alto	Recuento	4	13	12	9	6	2	2	0	1	0	1	0	1	51
	% dentro de Cargo alto	7.8%	25.5%	23.5%	17.6%	11.8%	3.9%	3.9%	0.0%	2.0%	0.0%	2.0%	0.0%	2.0%	100.0%
	No														
	% dentro de Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria	100.0%	92.9%	80.0%	60.0%	66.7%	66.7%	50.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	68.9%
	% del total	5.4%	17.6%	16.2%	12.2%	8.1%	2.7%	2.7%	0.0%	1.4%	0.0%	1.4%	0.0%	1.4%	68.9%
	Recuento	0	1	3	6	3	1	2	2	3	1	0	1	0	23
	% dentro de Cargo alto	0.0%	4.3%	13.0%	26.1%	13.0%	4.3%	8.7%	8.7%	13.0%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%	100.0%
	Si														
	% dentro de Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria	0.0%	7.1%	20.0%	40.0%	33.3%	33.3%	50.0%	100.0%	75.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	31.1%
	% del total	0.0%	1.4%	4.1%	8.1%	4.1%	1.4%	2.7%	2.7%	4.1%	1.4%	0.0%	1.4%	0.0%	31.1%
Recuento	4	14	15	15	9	3	4	2	4	1	1	1	1	74	
% dentro de Cargo alto	5.4%	18.9%	20.3%	20.3%	12.2%	4.1%	5.4%	2.7%	5.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	100.0%	
Total															
% dentro de Número de puestos en la trayectoria de la funcionaria	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% del total	5.4%	18.9%	20.3%	20.3%	12.2%	4.1%	5.4%	2.7%	5.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	100.0%	

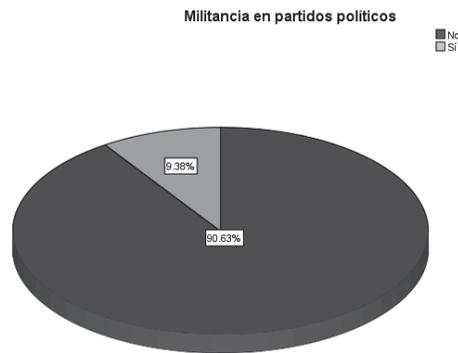
Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 74, casos perdidos 57, de N=131.

En el Anexo se puede ver la Tabla 4.32 la cual desglosa el promedio de años trabajados para funcionarias de cargos altos y medios. Es interesante cómo ninguna funcionaria de alto nivel ha trabajado en un puesto durante un periodo de 5 años o más en promedio, mientras que 26% de las funcionarias de mandos medios sí lo han hecho. Me parece llamativo este dato pues indica la limitada movilidad laboral que este grupo de funcionarias medias experimenta puesto que ha trabajado durante un periodo considerable de tiempo en los puestos desempeñados y no ascienden a los altos cargos. Es aquí donde podríamos estar observando el concepto feminista del “techo de cristal”. Por otro lado, 27.3% de las funcionarias de alto nivel han trabajado en promedio 1 año, 36.4% 2 años por puesto y 22.7% 3 años.

Otro aspecto que me pareció pertinente medir fue la militancia partidista de las funcionarias. Hernández ya había mencionado que los altos funcionarios de la APF mexicana están en sus cargos por la profesionalización de sus trayectorias en ésta y no así por cuestiones partidistas. De las funcionarias encuestadas, solamente el 9.38% manifestó estar afiliada a un partido, mientras que el 90.63% no lo está.³⁰¹ El Gráfico 4.16 muestra esto.

³⁰¹ Asimismo otros datos de la encuesta muestran que el 95.35% no brindó apoyos durante campañas políticas. Esto basado en 129 casos válidos, 2 perdido de N=131.

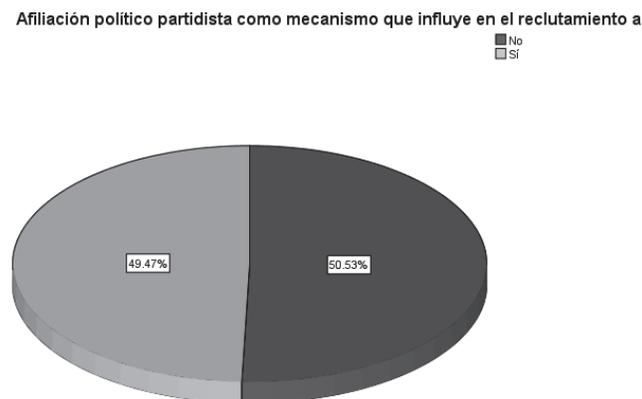
Gráfico 4.16 Funcionarias que militan en partidos políticos



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 128, casos perdidos 3, de N=131.

En este sentido observamos que el aspecto de la afiliación político partidista coincide con la literatura de Hernández. Sin embargo, aunque la mayoría de las funcionarias no están afiliadas, el 53.53% percibe que la militancia partidista es un factor que influye en el reclutamiento a los cargos de alta dirección. Se les preguntó a las funcionaria si consideraban que estar afiliado influía en ser reclutada a la los altos puestos y la mitad de éstas sí lo considera así, a pesar de que en la práctica esto no es así.

Gráfico 4.17 Funcionarias que perciben la afiliación político partidista como mecanismo que influye para el reclutamiento en cargos de alta dirección en la APF.



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 95, casos perdidos 33, de N=131.

Cuando analizamos las diferencias en la militancia partidista entre funcionarias de cargos altos y medios, encontramos que el 94.3% de las funcionarias de mandos medios no están afiliadas, mientras que el 5.7% sí lo está. En el caso de las funcionarias de altos cargos, el 82.9% no es militante de algún partido, pero el 17.1% sí lo es. Aunque en ningún caso hay una proporción significativa de afiliación, sí hay mayor presencia del factor de afiliación en las funcionarias de alto nivel en términos relativos.

Tabla 4.33 Funcionarias de cargos altos y medios que militan en un partido político

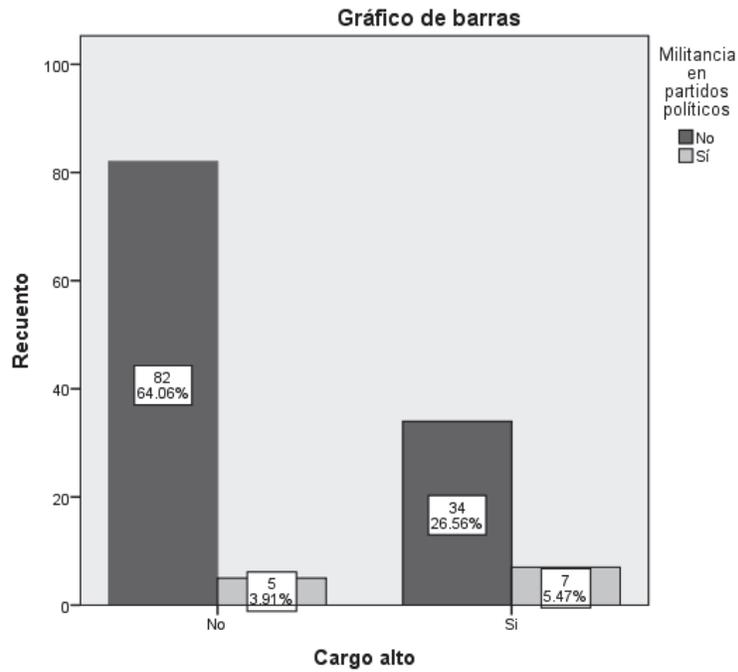
Tabla de contingencia Cargo alto * Militancia en partidos políticos

		Militancia en partidos políticos		Total	
		No	Sí		
Cargo alto	Recuento	82	5	87	
	% dentro de Cargo alto	94.3%	5.7%	100.0%	
	No	% dentro de Militancia en partidos políticos	70.7%	41.7%	68.0%
	% del total	64.1%	3.9%	68.0%	
	Recuento	34	7	41	
	% dentro de Cargo alto	82.9%	17.1%	100.0%	
Si	% dentro de Militancia en partidos políticos	29.3%	58.3%	32.0%	
	% del total	26.6%	5.5%	32.0%	
	Recuento	116	12	128	
Total	% dentro de Cargo alto	90.6%	9.4%	100.0%	
	% dentro de Militancia en partidos políticos	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	90.6%	9.4%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 128, casos perdidos 3, de N=131.

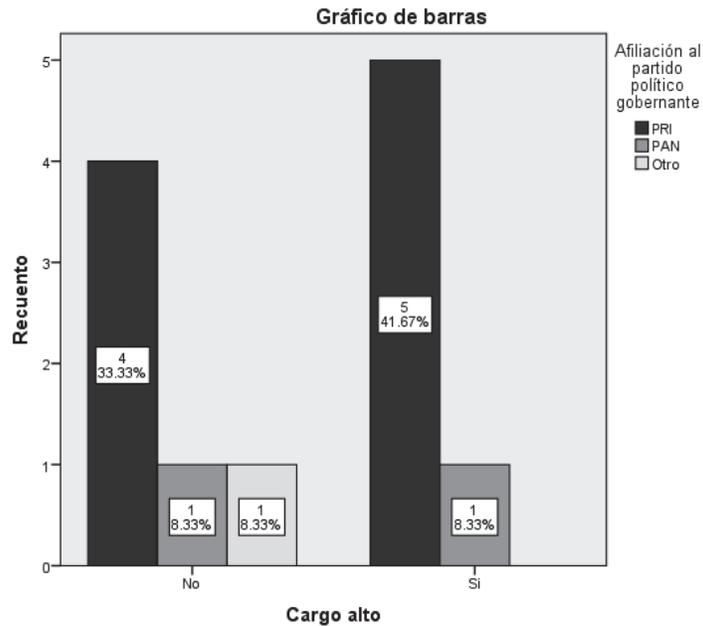
A pesar de que son pocas las funcionarias que militan en un partido político, el Gráfico 4.19 nos muestra que de las funcionarias que sí están afiliadas, hay una prevalencia importante de militantes del partido en el Gobierno, el PRI.

Gráfico 4.18 Funcionarias de cargos altos y medios que militan en partidos políticos



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 128, casos perdidos 3, de N=131.

Gráfico 4.19 Partido en el que militan las funcionarias de cargos altos y medios.



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 12, casos perdidos 119, de N=131.

Así como en el perfil educativo de las funcionarias presenté un panorama del nivel educativo de los padres de éstas, en el perfil profesional, consideré importante explorar si las madres y los padres de las funcionarias, han sido funcionarios de la APF. Los Gráficos 4.21 y 22 nos muestran que el 19.38% de las funcionarias tiene una madre que ha trabajado en la APF, mientras que 25.78% tienen un padre que ha trabajado en la AFP. Es interesante esto porque quiere decir que aproximadamente 1 de cada 4 funcionarias tiene un padre que ha sido funcionario y, 1 de cada 5 funcionarias, tiene una madre que ha sido funcionaria de la APF. Para mayor detalle, véase en el Anexo las Tablas 4.34 y 4.35, en las cuales se observan que son, sobre todo, las funcionarias de mandos medios son las que tienen padres y madres funcionarias.

Gráfico 4.20 Funcionarias cuyas madres han trabajado en la APF



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 129, casos perdidos 2, de N=131.

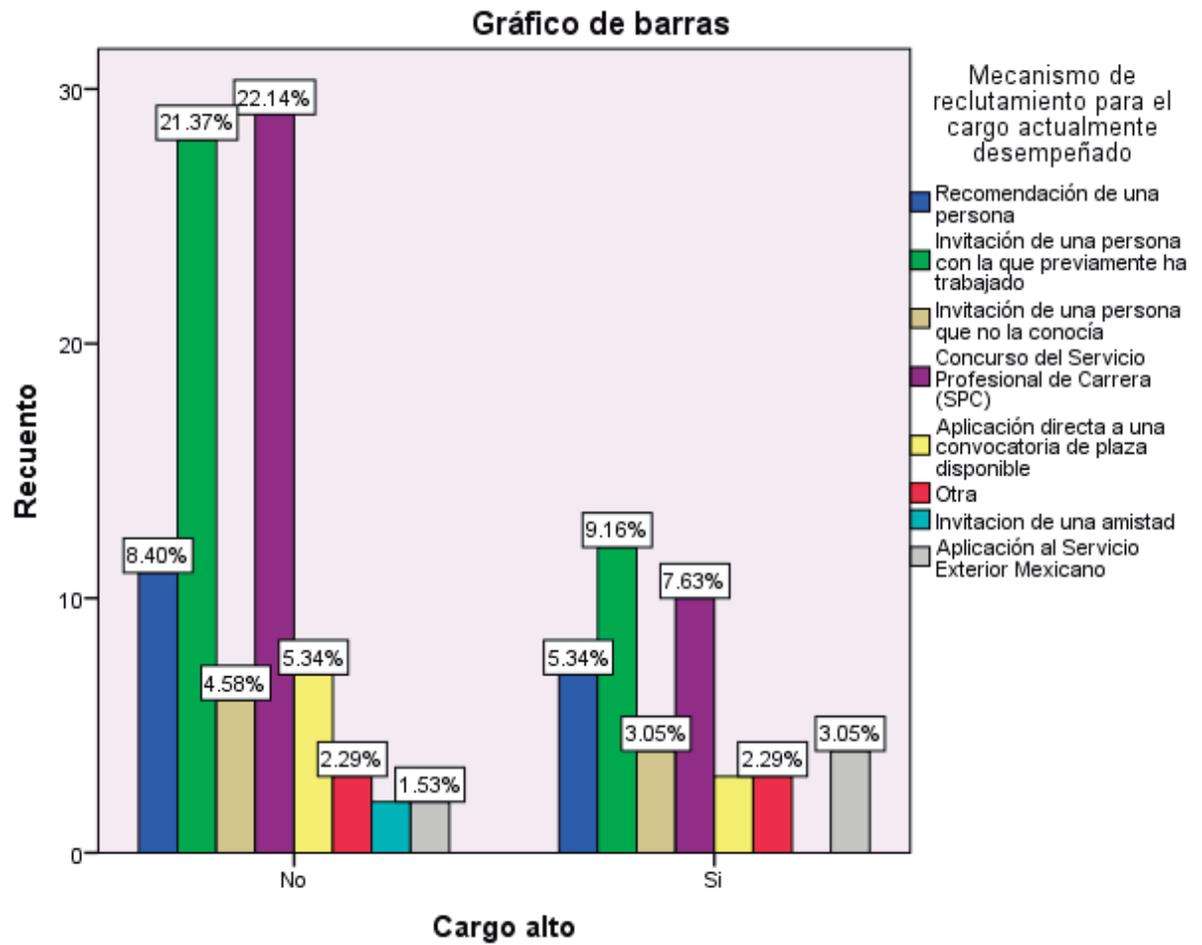
Gráfico 4.21 Funcionarias cuyos padres han trabajado en la APF



Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos válidos 128, casos perdidos 3, de N=131.

Los mecanismos de reclutamiento que, las funcionarias encuestadas reportan, son fundamentales para contribuir al análisis de los factores que influyen en su reclutamiento. Ya hemos analizado previamente en este capítulo, algunos de los aspectos del perfil personal, educativo y profesional de las funcionarias que nos ofrecen una fotografía de las características que influyen en su reclutamiento. Algunos aspectos coinciden con la literatura de Peter Smith y Rogelio Hernández, otros, sin embargo, difieren. En el Gráfico 4.22 y con mayor detalle en la siguiente Tabla 4.36 observamos los factores que las funcionarias de cargos altos y medios reportan como las razones que explican su reclutamiento.

Gráfico 4.22 Mecanismos de reclutamiento para el cargo que ejercen actualmente las funcionarias de cargos altos y medios



Fuente: Elaboración propia. 10 de septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos validos 131, 0 perdidos. N=131.

Tabla 4.36 Mecanismos de reclutamiento de las funcionarias al actual cargo

Tabla de contingencia Cargo alto * Mecanismo de reclutamiento para el cargo actualmente desempeñado

		Mecanismo de reclutamiento para el cargo actualmente desempeñado								Total	
		Recomendación de una persona	Invitación de una persona con la que previamente ha trabajado	Invitación de una persona que no la conocía	Concurso del Servicio Profesional de Carrera (SPC)	Aplicación directa a una convocatoria de plaza disponible	Otra	Invitación de una amistad	Aplicación al Servicio Exterior Mexicano (SEM)		
Cargo alto	Recuento	11	28	6	29	7	3	2	2	88	
	% dentro de Cargo alto	12.5%	31.8%	6.8%	33.0%	8.0%	3.4%	2.3%	2.3%	100.0%	
	No	% dentro de Mecanismo de reclutamiento para el cargo actualmente desempeñado	61.1%	70.0%	60.0%	74.4%	70.0%	50.0%	100.0%	33.3%	67.2%
		% del total	8.4%	21.4%	4.6%	22.1%	5.3%	2.3%	1.5%	1.5%	67.2%
	Si	Recuento	7	12	4	10	3	3	0	4	43
		% dentro de Cargo alto	16.3%	27.9%	9.3%	23.3%	7.0%	7.0%	0.0%	9.3%	100.0%
		% dentro de Mecanismo de reclutamiento para el cargo actualmente desempeñado	38.9%	30.0%	40.0%	25.6%	30.0%	50.0%	0.0%	66.7%	32.8%
		% del total	5.3%	9.2%	3.1%	7.6%	2.3%	2.3%	0.0%	3.1%	32.8%
	Total	Recuento	18	40	10	39	10	6	2	6	131
		% dentro de Cargo alto	13.7%	30.5%	7.6%	29.8%	7.6%	4.6%	1.5%	4.6%	100.0%
% dentro de Mecanismo de reclutamiento para el cargo actualmente desempeñado		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
% del total		13.7%	30.5%	7.6%	29.8%	7.6%	4.6%	1.5%	4.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 10 de septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. Número de casos validos 131, 0 perdidos. N=131.

Como podemos observar, el mecanismo de reclutamiento más mencionado por las funcionarias de mandos medios y altos es el de la invitación de una persona con la que previamente han trabajado, en el caso de las primeras, con el 31.8% de éstas y, en el caso de las segundas, con el 27.9%. El siguiente mecanismo más recurrente es del concurso al Servicio Profesional de Carrera (SPC) con el 23.3% de las altas funcionarias y el 33% de las funcionarias de mandos medios. El tercer mecanismo de reclutamiento al puesto que actualmente ocupan las funcionarias encuestadas es “Recomendación de una persona”, en el caso de las funcionarias de mandos medios, 12.5% reportaron que éste es el caso, mientras que las de alto nivel son el 16.3%. El cuarto mecanismo de reclutamiento más recurrente, aunque ya con una menor representación, es de la invitación por una persona que no la conocía, ya que el 6.8% de las funcionarias de mandos medios así fueron reclutadas y el 9.3% de las de alto nivel así mismo. Solamente el 7% de las funcionarias de alto nivel manifiestan haber sido reclutadas por aplicación directa a la plaza disponible y 8% de las funcionarias de mandos medios tienen este mismo caso. En el caso de la aplicación al Servicio Exterior Mexicano (SEM), representa el 9.3% de las funcionarias de alto nivel y el 2.3% de las funcionarias de mandos medios.

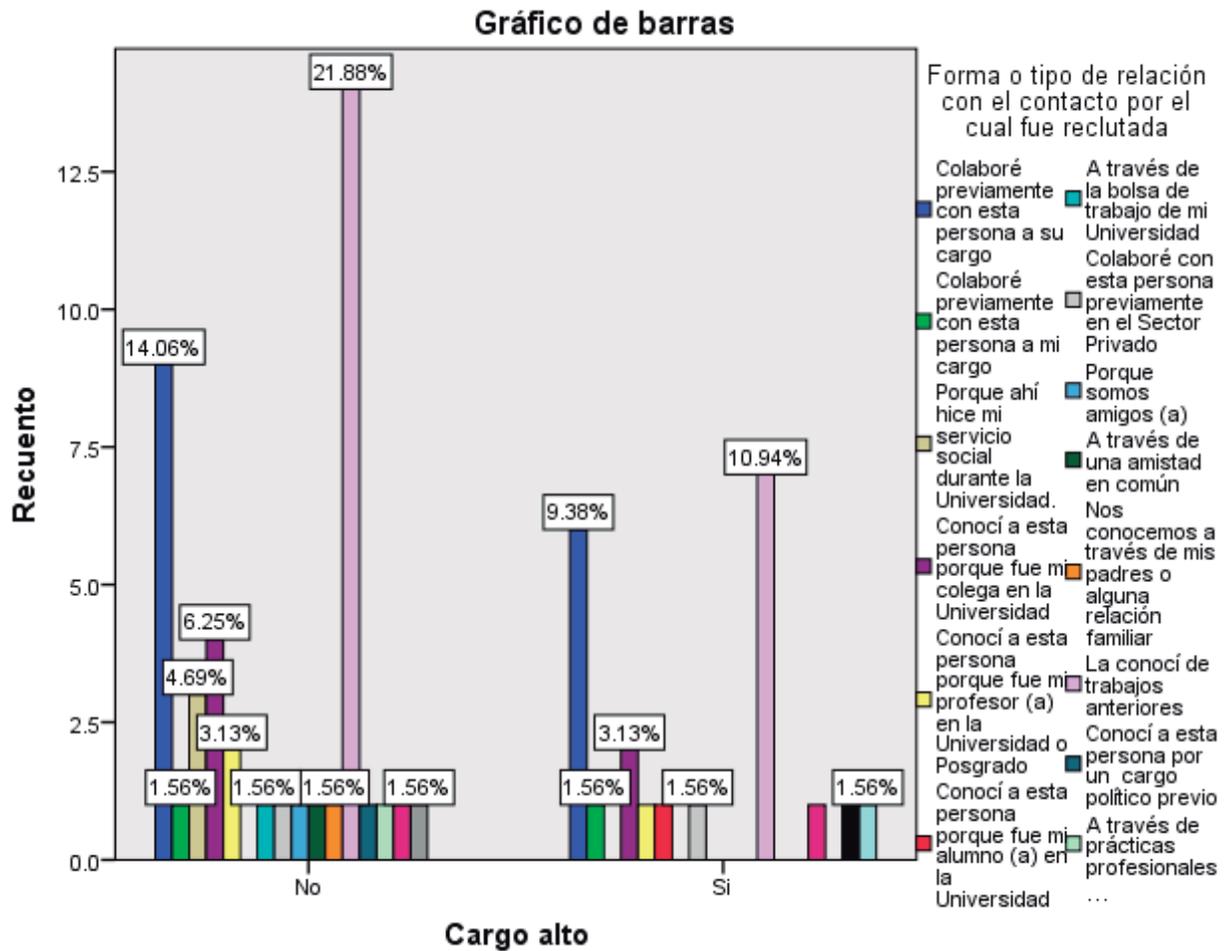
Esto parecería estar mostrando que el reclutamiento relacionado a invitaciones o recomendaciones a través de contactos es en el caso de las funcionarias de mandos medios el 46.6% de éstas, y el 44.2% de las funcionarias de alto nivel. Los mecanismos institucionales como el SPC, SEM y Convocatorias a plazas representan en el caso de las funcionarias de alto nivel el 39.6% y el 43.3% de las de mandos medios. Estos hallazgos coinciden parcialmente con la literatura de Granovetter, ya que aunque en efecto, las redes de contactos continúan teniendo mayor relevancia que otros mecanismos de reclutamiento, las diferencias, no son amplias. Sin embargo, es importante enfatizar que, como he explicado en el capítulo 3, el hecho

de que las recomendaciones de contactos, sea la puerta de entrada, no demerita la profesionalización y las capacidades de las funcionarias.

Granovetter también menciona en su literatura que los grupos que suelen ser discriminados laboralmente, tienden a tener menos redes de contactos, como es el caso de las mujeres. De ahí que podamos afirmar, que basándonos en la literatura que pone a las mujeres en desventajas en cuanto a redes sociales, sería importante fortalecer los mecanismos institucionales para que al menos, en este plano, tengan mayor igualdad de oportunidades para el reclutamiento. En cuanto a los mecanismos institucionales actuales, podemos observar que el SPC, como ya se había argumentado en el Capítulo 2 de esta tesis, puede beneficiar sobre todo a las funcionarias de mandos medios. A diferencia de esto, los resultados de la Tabla 4.36 muestran que el SEM, funge como un mecanismo importante de reclutamiento para las funcionarias de altos niveles en la SRE.

Par mayor detalle sobre el tipo de contacto de las funcionarias cuyo mecanismo de reclutamiento fue éste, véase la Tabla 4.37 en el Anexo en la cual se detallan las formas de relación que tenían las funcionarias reclutadas por medios de recomendación o invitación, con dichos contactos. El Gráfico 4.23 muestra los resultados y cómo podemos observar la principal fuente de contactos son a través de trabajados anteriores ya sea como colega o porque el contacto era jefe de las funcionarias. Esto coincide plenamente con la literatura de Granovetter quien apunta que los contactos más valiosos para el reclutamiento, son aquellas hechos de anteriores experiencias laborales. Observamos que el siguiente tipo de contacto de relevancia para las funcionarias son los contactos universitarios, aunque en mucho menor medida que los laborales.

Gráfico 4.23 Forma o tipo de relación con el contacto previo de las funcionarias reclutadas por medio de éstos.



Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 64 casos son válidos y 67 perdidos de N=131.

Parte del perfil profesional de las funcionarias, es también la experiencia que tienen en otros ámbitos del trabajo como son la IP, las OSCs, los puestos de elección popular y la academia. Por lo que los siguientes Gráficos 4.24-28 muestran la experiencia que tienen las funcionarias encuestadas en dichos ámbitos.

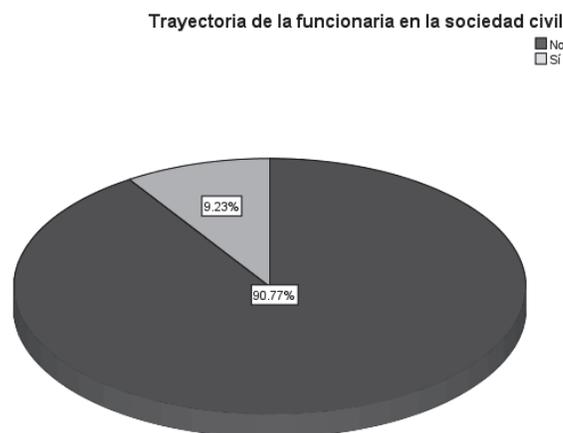
Gráfico 4.24 Trayectoria de las funcionarias en la Iniciativa Privada (IP)



Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Como podemos observar la mitad de las funcionarias encuestadas, han trabajado en la IP. Este es el sector laboral que más presencia tiene en las trayectorias de las funcionarias, ya que por ejemplo, hay otros sectores como el sector social o de las OSCs, donde solamente el 9.23% de las funcionarias tiene experiencia en su trayectoria profesional.

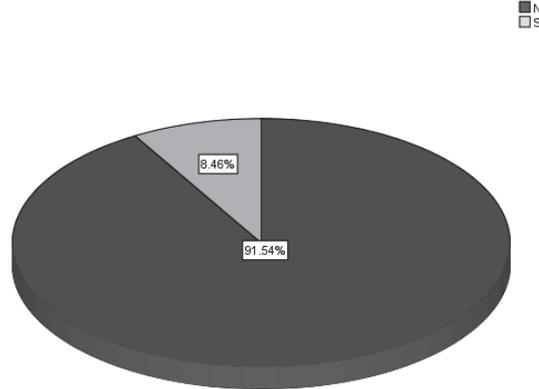
Gráfico 4.25 Trayectoria de las funcionarias en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs)



Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Gráfico 4.26 Trayectoria de las funcionarias en Organismos Internacionales (OI)

Trayectoria de la funcionaria en organismos internacionales

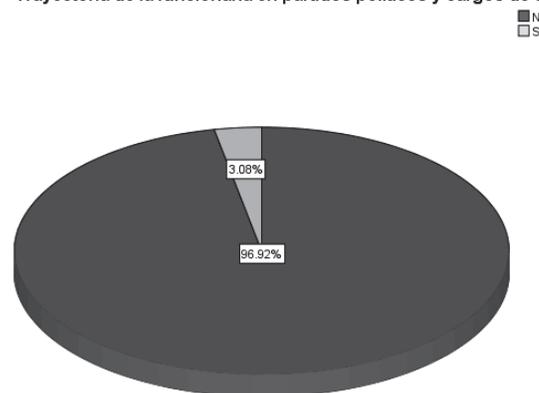


Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Otro sector en el que hay menos presencia de las funcionarias son los Organismos Internacionales (OI), en el cual solamente el 8.46% de las funcionarias han trabajado en éstos. Con una mínima participación, está el trabajo en partidos políticos y cargos de elección, en donde únicamente el 3.08% de las funcionarias han colaborado.

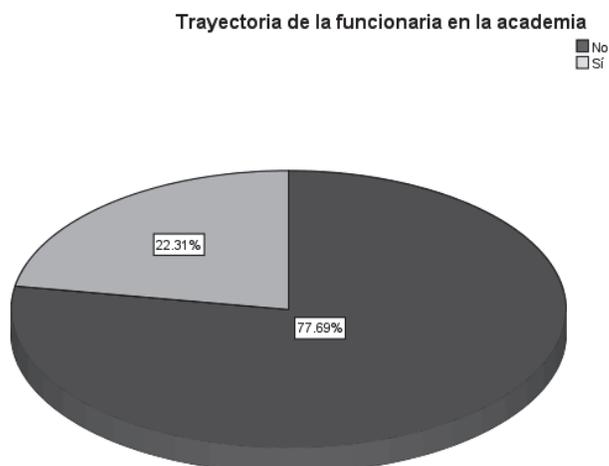
Gráfico 4.27 Trayectoria de funcionarias en partidos políticos y cargos de elección popular

Trayectoria de la funcionaria en partidos políticos y cargos de elección popular



Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Gráfico 4.28 Trayectoria de funcionarias en la academia



Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Finalmente observamos que el segundo sector más relevante en las trayectorias de las funcionarias, después de la IP, es la Academia; esto debido a que 22.31% de éstas ha trabajado este sector. Esto coincide con algunos de los testimonios de las funcionarias de las entrevistas del Capítulo 3 de esta tesis, que habían tenido en periodos de sus vidas participación en la academia (por ejemplo STG o BL). Esto se puede deber a que, como lo indican los testimonios de las entrevistadas, durante periodos de embarazos o crianza de niños, la academia permite una mayor flexibilidad laboral (a diferencia del sector público) en el sentido de que las mujeres tienen un mayor control de su tiempo. El factor del uso del tiempo, como ya argumenté en el capítulo 2, es fundamental para equilibrar y administrar las actividades de la vida pública y privada de las mujeres. Por lo que, teniendo en cuenta esto, y el alto nivel educativo de buena parte de las funcionarias, la academia resulta un ámbito laboral idóneo en el cual las funcionarias pueden desempeñarse de manera intermitente. Aunque la trayectoria profesional

fuera de la APF tiene relevancia en las trayectorias profesionales de las funcionarias, es importante mencionar que 26% de las funcionarias encuestadas, sólo han trabajado en la APF. Es decir que aproximadamente 1 de cada 4 funcionarias han desarrollado toda su trayectoria profesional y se han profesionalizado únicamente en la APF. Respecto de la profesionalización de las funcionarias, se les preguntó si las áreas o temas en los que se han desempeñado previamente están relacionados con la labor que realizan actualmente o la dependencia en la que trabajan, y en su mayoría (77.1%) respondieron que sí. El 71.6% de las funcionarias de mandos medios, consideran haber desarrollado una profesionalización en los temas que actualmente desempeñan; mientras que el 88.4% de las funcionarias de cargos de alta dirección considera de igual manera, haber desarrollado una profesionalización en cuanto a los temas desempeñados.

Tabla 4.38 Profesionalización en los temas desempeñados de las funcionarias de altos cargos y mandos medios.

Tabla de contingencia Cargo alto * Profesionalización en un tema

			Profesionalización en un tema				Total
			Sí	No	Otro	No aplica	
Cargo alto	No	Recuento	63	22	2	1	88
		% dentro de Cargo alto	71.6%	25.0%	2.3%	1.1%	100.0%
		% dentro de Profesionalización en un tema	62.4%	81.5%	100.0%	100.0%	67.2%
	Si	% del total	48.1%	16.8%	1.5%	0.8%	67.2%
		Recuento	38	5	0	0	43
		% dentro de Cargo alto	88.4%	11.6%	0.0%	0.0%	100.0%
Total	% dentro de Profesionalización en un tema	37.6%	18.5%	0.0%	0.0%	32.8%	
	% del total	29.0%	3.8%	0.0%	0.0%	32.8%	
	Recuento	101	27	2	1	131	
	% dentro de Cargo alto	77.1%	20.6%	1.5%	0.8%	100.0%	
	% dentro de Profesionalización en un tema	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	77.1%	20.6%	1.5%	0.8%	100.0%	

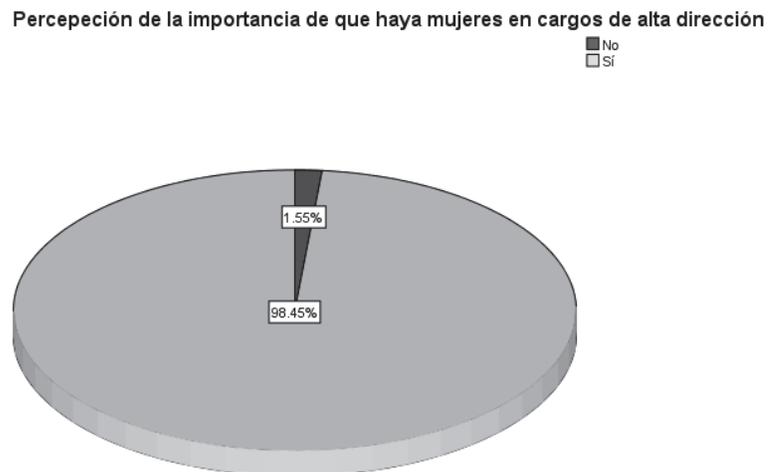
Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

He analizado en esta sección las características profesionales de la trayectoria profesional, donde argumenté que a pesar de que el reclutamiento por contactos es el mecanismo más recurrente, esto no demerita las capacidades de las funcionarias porque como hemos repasado éstas tienen en promedio de 14.3 años trabajando en la APF, y tienen un alto nivel educativo. Aunado a esto, hemos argumentado que los mecanismos institucionales, tienen relevancia en el reclutamiento, en el caso de las funcionarias de mandos medios y de algunas (aunque en menor medida), el SPC desempeña un papel importante y el SEM en el caso de las funcionarias de alto nivel. Hemos analizado que el 50% de las funcionarias han trabajado en la IP, y en menor medida en la Academia, OSCs y Organismos Internacionales. Finalmente, hemos visto que la participación político partidista no es algo que prevalezca como un factor clave en el reclutamiento, aunque como vimos sí hay algunas de las funcionarias encuestadas de altos niveles que tienen afiliación partidista, sobre todo del partido gobernante, sin embargo, son minoría. El panorama que he presentado muestra que las funcionarias son mujeres altamente capacitadas con una amplia trayectoria en la APF y en otros sectores, aunque es preocupante ver como las trayectorias rebasan por mucho lo señalado por Hernández para el caso de los funcionarios, sin embargo las funcionarias no logran llegar al cargo de Dirección General, mucho menos a Subsecretarías. A continuación analizaré algunos de los aspectos de las percepciones y experiencias de las funcionarias encuestadas al respecto de los desafíos que enfrentan.

4.4 DESAFÍOS, PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE LAS FUNCIONARIAS

Algunas de las preguntas que les hice a las funcionarias respecto de su percepción sobre cuestiones relacionadas al empoderamiento, la apertura hacia las mujeres y los desafíos que éstas enfrentan. Como punto de partida le pregunté a las funcionarias si consideraban importante que las mujeres llegaran a los cargos de alta dirección en la APF. Creí que todas responderían que sí, extrañamente hubo dos funcionarias que no lo consideraron así, mientras que el 98.45% afirmaron que sí es importante que haya mujeres en cargos de toma de decisión. La siguiente Tabla 4.39 muestra los motivos de las funcionarias para afirmar que es importante que haya mujeres en cargos de alta dirección. Las principales razones la igualdad de oportunidades (15.8%), que hombres y mujeres tienen las mismas capacidades (20%), por justicia y equidad (14.2%).

Gráfico 4.29 Percepción de la importancia de que haya mujeres en cargos de alta dirección de la APF



Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos válidos y 2 casos perdidos de N=131.

Tabla 4.39 Razones por las cuales las funcionarias consideran que es importante que haya mujeres en cargos de alta dirección de la APF

Razones por las cuales las funcionarias consideran que es importante que haya mujeres				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Igualdad de oportunidades	19	14.5	15.8
	Hombres y mujeres se complementan y pueden aportar bastante trabajando juntos.	8	6.1	6.7
	Las mujeres tienen mayor compromiso y trabajan más.	9	6.9	7.5
	La visión de las mujeres es distinta	13	9.9	10.8
	Para tener equilibrio	1	.8	.8
	Las mujeres conocen más las necesidades familiares y pueden tomar mejores decisiones de política pública	12	9.2	10.0
Válidos	Hombres y mujeres tienen las mismas capacidades	24	18.3	20.0
	Las mujeres son más cuidadosas y tienen mayor sensibilidad y capacidad.	5	3.8	4.2
	Por justicia y equidad ya que las mujeres son más de la mitad de la población.	17	13.0	14.2
	Otras	7	5.3	5.8
	Las mujeres suelen abrir espacios de oportunidad para otras mujeres.	4	3.1	3.3
	Es un reflejo de la democracia	1	.8	.8
	Total	120	91.6	100.0
Perdidos	Sistema	11	8.4	
	Total	131	100.0	

Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 120 casos válidos y 11 casos perdidos de N=131.

Otros aspectos menos recurrentes fueron que hombres y mujeres se complementan (6.7%), las mujeres tienen mayor compromiso (7.5%), o capacidades y sensibilidad (4.2%), que éstas

conocen mejor las necesidades de las familias y por lo tanto pueden tomar mejores decisiones de políticas públicas (10%); o bien que las mujeres suele abrir espacios para otras mujeres (5.8%). Otro aspecto que quería conocer al respecto de las experiencias de las funcionarias en la APF, es la motivación de éstas para ocupar dichos puestos.

Tabla 4.40 Motivación de las funcionarias para trabajar en la APF

Motivación para trabajar en la APF				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Por vocación al servicio público	31	23.7	23.7	23.7
Porque una persona me invitó	10	7.6	7.6	31.3
Me gusta la APF	13	9.9	9.9	41.2
Me interesa el desarrollo comunitario y los sectores vulnerables	1	.8	.8	42.0
Para aplicar conocimientos o porque los temas que actualmente trabajo son afines a mis estudios	21	16.0	16.0	58.0
Por la remuneración y prestaciones económicas que ofrece, por tener estabilidad económica	7	5.3	5.3	63.4
Por afinidades políticas	2	1.5	1.5	64.9
Se presentó una oportunidad	8	6.1	6.1	71.0
Por experiencias previas colaborando en OSCs	1	.8	.8	71.8
Me interesó el proyecto	3	2.3	2.3	74.0
Me interesan los temas económicos	6	4.6	4.6	78.6
Me interesan los temas internacionales	4	3.1	3.1	81.7
Me interesan los temas de desarrollo	1	.8	.8	82.4
Me interesan los temas de seguridad	1	.8	.8	83.2
Otras	10	7.6	7.6	90.8
Me interesó aplicar al SPC	2	1.5	1.5	92.4
Tengo al menos 1 familiar que trabaja en la APF	1	.8	.8	93.1
Me interesan temas de educación	5	3.8	3.8	96.9
No encontraba trabajo en otros sectores	1	.8	.8	97.7
Ingresé al Servicio Exterior Mexicano	3	2.3	2.3	100.0
Total	131	100.0	100.0	

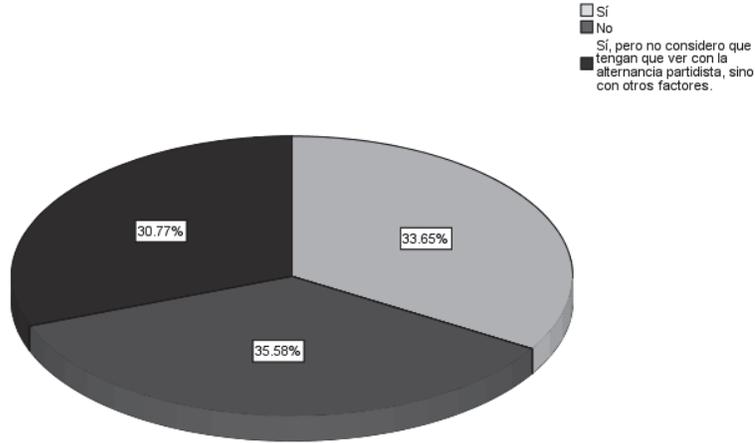
Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

La respuesta de la motivación de las funcionarias más recurrente es la vocación por el servicio público (23.7%) y aplicar conocimientos que son afines a sus estudios (16%). Esto nos muestra que las carreras universitarias que observamos en el perfil educativo que predominaban: Derecho, Economía y Relaciones Internacionales, son carreras que posteriormente les son de utilidad en la APF, aunado a una vocación de servicio público. La tercer respuesta más recurrente es el gusto de las funcionarias por la APF (9.9%). Este tipo de motivaciones de las funcionarias coincide con la trayectoria de profesionalización de en promedio 14.3 años en la APF. La Tabla 4.40 muestra que otros porcentajes menores se distribuyen en respuestas de interés específicos en temas de política pública.

Otro aspecto que me interesó fue su percepción de si con la alternancia partidista en el año 2000 creían que se habían abierto espacios para las mujeres en cargos dirección en la APF. Las respuestas se distribuyeron casi de manera tripartita, por un lado, el 33.65% consideró que sí se incrementó la apertura a las mujeres con la llegada del PAN en el año 2000; por otro lado, el 35.58% no considero que esto haya sucedido. El restante 30.77% respondió que sí se abrieron espacios para las mujeres, pero que esto nada tenía que ver con la alternancia partidista. De éstas, el 17.6% se lo atribuye a la mayor educación y profesionalización de las mujeres, mientras que el 23.5% de éstas funcionarias lo atribuye a cambios culturales en la sociedad. Asimismo se le atribuye a la influencia internacional (8.8%) y a la lucha de las mujeres por conseguir mayores espacios (11.8%).

Gráfico 4.30 Percepción de los cambios en la apertura a las mujeres a cargos de alta dirección en la APF a partir de las transición partidista en 2000.

Percepción de cambios en la apertura a mujer a partir de la transición partidista



Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 104 casos válidos y 27 casos perdidos de N=131.

Tabla 4.41 Razones alternativas a la alternancia partidista por las que se incrementó la apertura a las mujeres en los cargos de alta dirección en la APF.

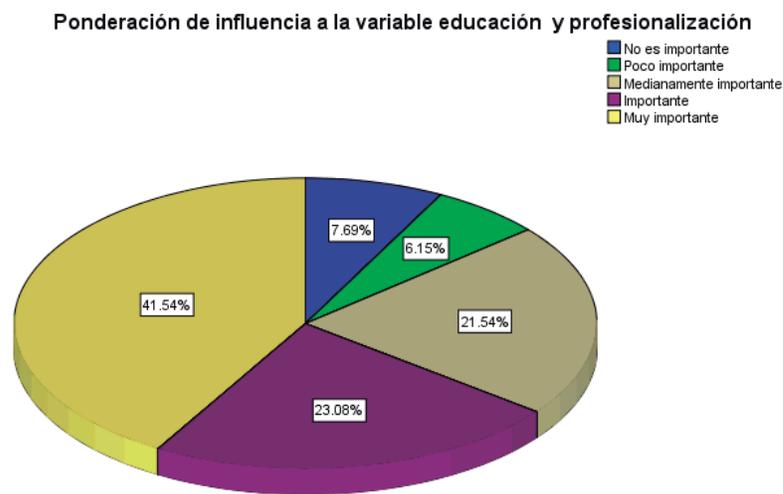
Percepción de que los cambios en la apertura a mujer a partir de la transición p

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	.8	2.9	2.9
	6	4.6	17.6	20.6
	8	6.1	23.5	44.1
	3	2.3	8.8	52.9
	4	3.1	11.8	64.7
	2	1.5	5.9	70.6
Válidos	2	1.5	5.9	76.5
	2	1.5	5.9	82.4
	2	1.5	5.9	88.2
	1	.8	2.9	91.2
	1	.8	2.9	94.1
	2	1.5	5.9	100.0
	34	26.0	100.0	
Perdidos	97	74.0		
Total	131	100.0		

Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 97 casos válidos y 34 casos perdidos de N=131.

Respecto de los mecanismos de reclutamiento, la encuesta buscó medir en qué medida las funcionarias consideran importante los siguientes factores: Educación y profesionalización, contactos, capacidades, trayectoria política, mecanismos institucionales y la trayectoria en el sector público. Se les preguntó a las funcionarias si consideraban cada uno de estos aspectos como: no importante, poco importante, medianamente importante, importante o muy importante. Los gráficos siguientes muestran los resultados.

Gráfico 4.31 Percepción de las funcionarias sobre la educación y profesionalización como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF

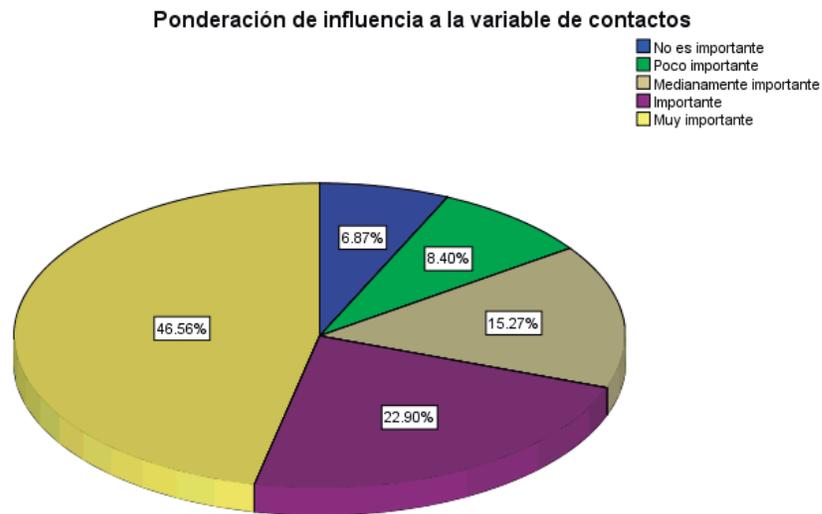


Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Como podemos observar el Gráfico 4.31 el 41.52% considera que la educación y la profesionalización es un factor muy importante para el reclutamiento, 23.08% que es importante, 21.54% medianamente importante y 13.84% lo considera poco importante o no

importante. En contraste a esto, a continuación el Gráfico 4.32 muestra la percepción de las funcionarias al respecto de la relevancia de los contactos como factor explicativo del reclutamiento a los cargos de alta dirección en el APF.

Gráfico 4.32 Percepción de las funcionarias sobre los contactos como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF



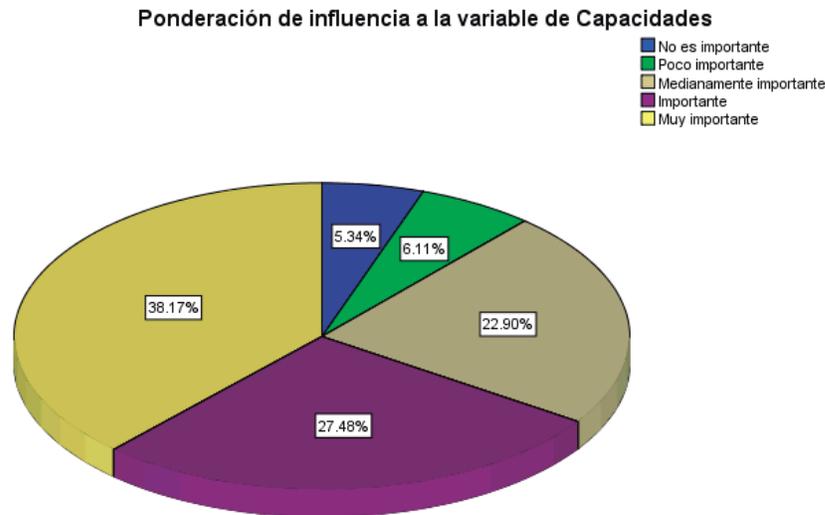
Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

El Gráfico 4.32 muestra que 46.56% de las funcionarias consideran que los contactos son un factor muy importante para el reclutamiento, mientras que el 22.90% lo considera importante. El 15.27% lo considera medianamente importante, el 8.40% lo considera poco importante, y el 6.87% no lo considera importante

El Gráfico 4.33 muestra la percepción que tienen las funcionarias sobre las capacidades como factor para el reclutamiento de las funcionarias. Considerando los testimonios de las funcionarias entrevistadas del capítulo 3 de esta tesis, recordemos, que éstas consideraban importante las capacidades para desempeñarse en el cargo. En el caso de las encuestas,

observamos que el 38.17% lo consideran muy importante, el 27.78% lo consideran importante, el 22.90% medianamente importante, el 6.11% poco importante y el 5.34% no lo considera importante.

Gráfico 4.33 Percepción de las funcionarias sobre las capacidades como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF

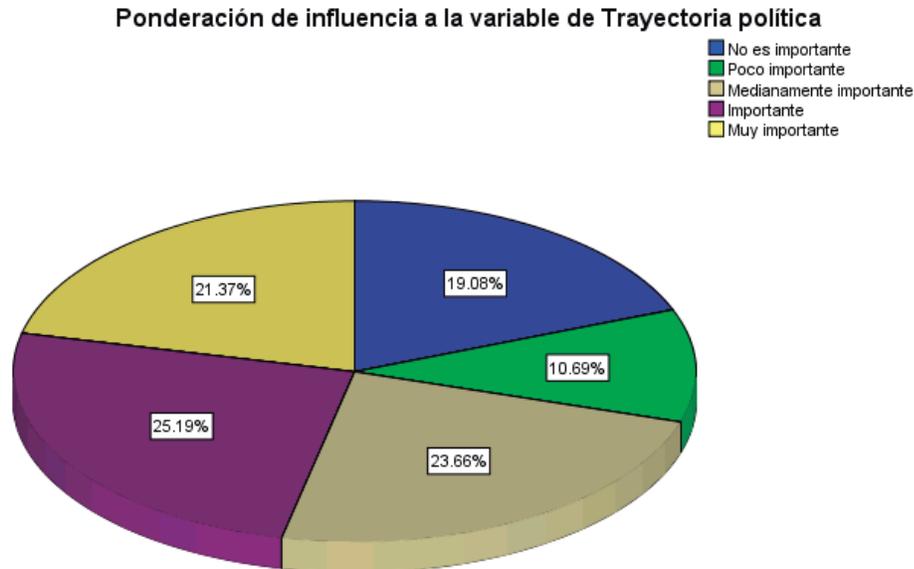


Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

A diferencia de los casos anteriores, en donde había un porcentaje de alrededor del 40% que consideraban los factores mencionados como muy importantes, en el caso de la trayectoria hay mayor división y distribución equitativa en las respuestas. El Gráfico 4.35 muestra que 21.37% considera la trayectoria política como un factor que influye en el reclutamiento, mientras que el 25.19% lo considera importante. Por otro lado el 23.66% lo considera medianamente importante, 10.69% poco importante y el 19.08% de las funcionarias dicen que éste no es factor importante. El factor de la trayectoria política presenta un alto

porcentaje de opiniones contra la relevancia de éste, alrededor el 30% no lo considera importante o si acaso poco importante. Esto coincide con las respuestas del bajo porcentaje de funcionarias que militan en un partido político.

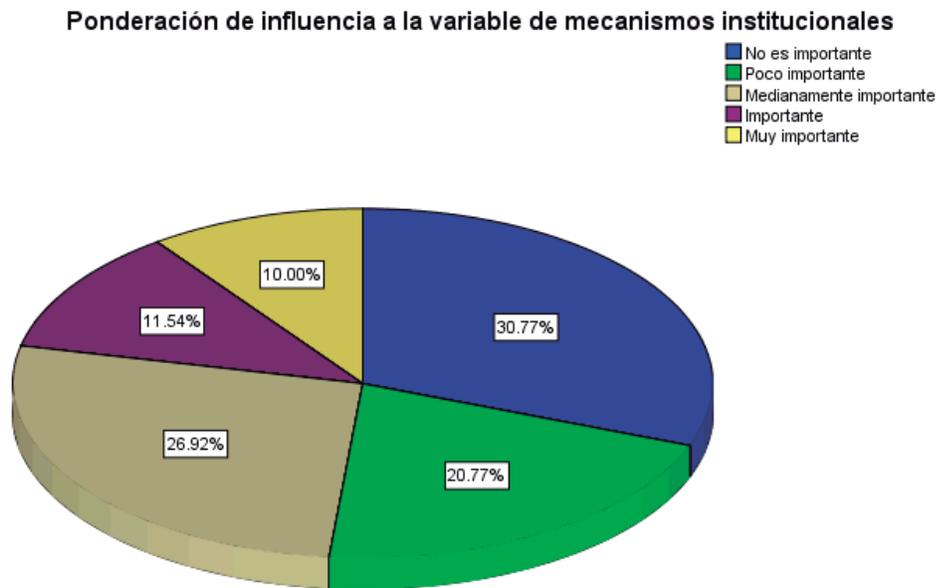
Gráfico 4.34 Percepción de las funcionarias sobre la trayectoria política como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF



Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

Otro factor que influye en el reclutamiento es el de los mecanismos institucionales. Como argumenté los mecanismos institucionales como el SEM y el SPC influyen relativamente en el reclutamiento de las funcionarias encuestadas, sin embargo, como a continuación muestran los resultados de la percepción de las funcionarias en el Gráfico 4.35 respecto, el 51.54% de las funcionarias no lo consideran un factor importante o si acaso poco importante.

Gráfico 4.35 Percepción de las funcionarias sobre los mecanismos institucionales como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF



Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

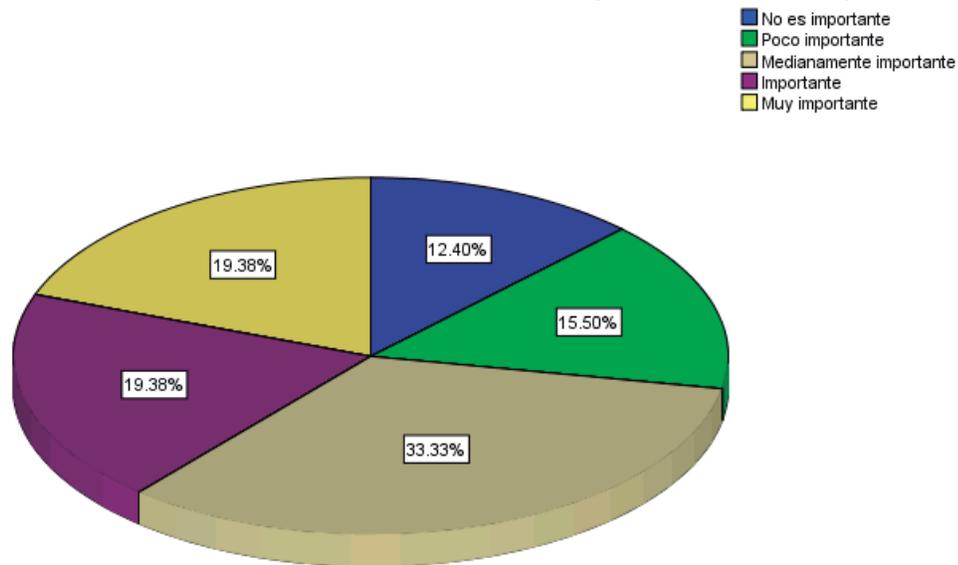
Como lo muestra el Gráfico 4.35, los mecanismos institucionales son los menos importantes en la percepción de las funcionarias, ya que solamente el 10% de éstas los consideran muy importantes. Por otro lado el 11.54% los consideran importantes y el 26.92% los consideran medianamente importantes.

Finalmente, se les preguntó a las funcionarias que tan relevante consideraban la trayectoria en el sector público como un factor que influye en el reclutamiento para los altos cargos de la APF. El Gráfico 4.36 muestra una distribución ligeramente, equitativa, aunque menos que en el tema de la trayectoria política. Observamos que la respuesta más recurrente fue que la trayectoria en el sector público es medianamente importante para el reclutamiento a

los altos cargos (33.33%). El 19.36% lo considera muy importante, el 19.38% importante y el 28% lo considera poco o nada importante.

Gráfico 4.36 Percepción de las funcionarias sobre la trayectoria en el sector público como factor que influye en el reclutamiento a altos cargos de la APF

Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público



Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos válidos y 2 casos perdidos de N=131.

Es interesante que las funcionarias no le den un peso predominante a la variable de la trayectoria en el sector público como factor que influye en el reclutamiento para los altos puestos, ya que como vimos previamente en el perfil profesional de las funcionarias, éstas tienen un promedio de 14.3 años de experiencia en la APF y una parte considerable más de 20 años trabajando, lo cual no les ha garantizado tener movilidad a los altos cargos altos.

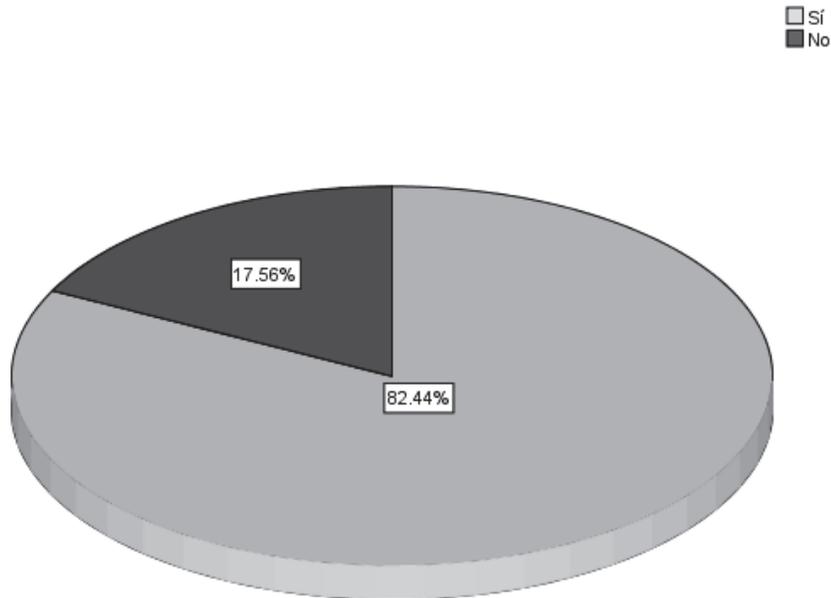
Para mayor detalle sobre qué peso le dan las funcionarias a los factores de educación y profesionalización, contactos, capacidades, trayectoria política, mecanismos institucionales y

trayectoria en el sector público, véase en el anexo las Tablas 4.42-4.47 que muestran las diferencias en la percepción entre las funcionarias de alto nivel y cargos bajos. En resumen las principales diferencias en la percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre los factores de reclutamiento es que el 64% de las funcionarias de mandos medios considera la educación y profesionalización importante o muy importante, y 65% de las funcionarias de altos cargos consideran esto también. Respecto a los contactos, la mitad de las funcionarias lo consideran muy importante, y en menor medida las funcionarias de altos cargos 41.9%. Respecto a las capacidades el 42% de las funcionarias de alto nivel lo consideran un factor muy importante, mientras que en menor medida, el 36.4% de las funcionarias de mandos medios, lo consideran de la misma forma. Respecto de la trayectoria en el sector público y la política, en términos prácticos sus respuestas son muy similares. Respecto a los mecanismos institucionales, sí hay diferencia, el 26.1% de las altas funcionarias considera éstos importantes a muy importantes; mientras que las funcionarias de mandos medios solamente el 19.4%. Previamente argumenté que una parte importante de funcionarias de mandos medios fue reclutada por medio de SPC, sin embargo, el 54.6% opina que estos mecanismos son poco o nada importantes para el reclutamiento a altos cargos. Es decir que son relevantes para el reclutamiento a mandos medios, más no así para los altos cargos.

Respecto de la experiencia de las funcionarias y los desafíos que enfrentan, se les preguntó si consideraban que como mujeres enfrentaban obstáculos distintos a los de los hombres para ser reclutadas a los altos cargos. El Gráfico 4.37 muestra que el 82.44% de las funcionarias consideraron que el hecho de ser mujeres, sí afectan el tipo de desafíos y son distintos a los de los hombres.

Gráfico 4.37 Percepción de las funcionarias sobre si éstas enfrentan desafíos distintos para el reclutamiento por ser mujeres

Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer



Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

La siguiente Tabla 4.48 muestra que hay un mayor porcentaje de funcionarias de mandos medios que manifiestan tener retos distintos a los de los hombres (86.4% de éstas). Aunque también hay un muy alto porcentaje de funcionarias de los cargos altos que considera tener desafíos distintos (74.4%), es menor en términos relativos.

Tabla 4.48 Percepción de las funcionarias de altos cargos y cargos medios sobre si las mujeres enfrentan retos distintos a los de los hombres para el reclutamiento.

Tabla de contingencia Cargo alto * Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer

		Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer		Total	
		Sí	No		
Cargo alto	Recuento	76	12	88	
	% dentro de Cargo alto	86.4%	13.6%	100.0%	
	No	% dentro de Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer	70.4%	52.2%	67.2%
		% del total	58.0%	9.2%	67.2%
		Recuento	32	11	43
	Si	% dentro de Cargo alto	74.4%	25.6%	100.0%
		% dentro de Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer	29.6%	47.8%	32.8%
		% del total	24.4%	8.4%	32.8%
Recuento		108	23	131	
Total	% dentro de Cargo alto	82.4%	17.6%	100.0%	
	% dentro de Percepción sobre si se enfrentan obstáculos distintos al ser mujer	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	82.4%	17.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan las mujeres es la violencia y discriminación laboral. El Gráfico 4.39 muestra que el 56.15% de las funcionarias afirmaron haber padecido alguna forma de violencia o discriminación. Los tipos de violencia o discriminación que las funcionarias manifiestan haber sufrido son acoso sexual, exclusión de las actividades de socialización fuera del espacio laboral, chismes, exclusión de proyectos laborales, temas o reuniones, desvalorización de sus capacidades o méritos, asignación de tareas no acordes a su cargo, violencia verbal, comentarios machistas y *mobbing* o acoso laboral.

El Gráfico 4.38 muestra que de éstas, el 56.15% han padecido al menos 1 tipo de violencia y discriminación, pero el 46% de las funcionarias han padecido de 2 a 8 formas de violencias y discriminación que posteriormente enlistaré.

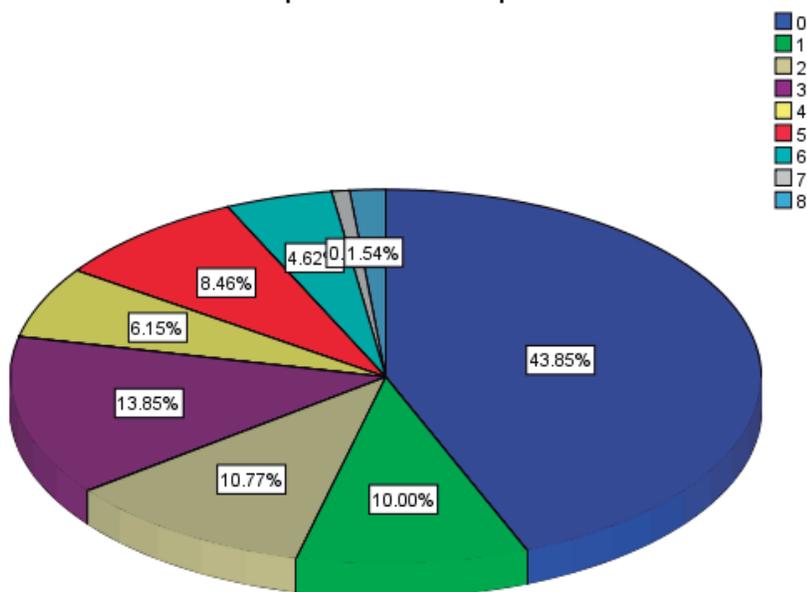
Gráfico 4.38 Funcionarias que han padecido violencia y discriminación laboral en la APF



Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Gráfico 4.39 Número de tipos de violencia padecidos por las funcionarias en la APF.

Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral



Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

La Tabla 4.49 muestra el número de formas de violencia y discriminación padecida por las funcionarias de cargos altos y medios. En prácticamente todos los casos las funcionarias de mandos medios han sido violentadas en el ámbito laboral de la APF un poco más que las de altos niveles (aunque en términos relativos, los porcentajes son similares), excepto por los casos de 4 o 5 formas de violencia en donde hay mayor porcentaje de funcionarias de cargos altos que han padecido esto.

Tabla 4.49 Número de formas de violencia que han padecido las funcionarias de altos cargos

Tabla de contingencia Cargo alto * Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral

		Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral									Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Cargo alto	Recuento	39	9	10	13	5	5	6	0	1	88
	% dentro de Cargo alto	44.3%	10.2%	11.4%	14.8%	5.7%	5.7%	6.8%	0.0%	1.1%	100.0%
	No										
	% dentro de Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral	68.4%	69.2%	71.4%	72.2%	62.5%	45.5%	100.0%	0.0%	50.0%	67.7%
	% del total	30.0%	6.9%	7.7%	10.0%	3.8%	3.8%	4.6%	0.0%	0.8%	67.7%
	Recuento	18	4	4	5	3	6	0	1	1	42
Si	% dentro de Cargo alto	42.9%	9.5%	9.5%	11.9%	7.1%	14.3%	0.0%	2.4%	2.4%	100.0%
	% dentro de Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral	31.6%	30.8%	28.6%	27.8%	37.5%	54.5%	0.0%	100.0%	50.0%	32.3%
	% del total	13.8%	3.1%	3.1%	3.8%	2.3%	4.6%	0.0%	0.8%	0.8%	32.3%
	Recuento	57	13	14	18	8	11	6	1	2	130
Total	% dentro de Cargo alto	43.8%	10.0%	10.8%	13.8%	6.2%	8.5%	4.6%	0.8%	1.5%	100.0%
	% dentro de Número de tipos de violencia padecidos en el entorno laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	43.8%	10.0%	10.8%	13.8%	6.2%	8.5%	4.6%	0.8%	1.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 12 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Otros desafíos importantes compartidos por las funcionarias son la falta de experiencia en un cargo de alta dirección, esto como vimos de la literatura, se debe a este círculo vicioso en el que las mujeres, al no estar en cargos altos (por ejemplo, Dirección General), tienden a no ser consideradas para el reclutamiento de los cargos de Titular de Unidad o Subsecretaría, la organización del tiempo para equilibrar las ámbitos públicos y privados, aspectos como compaginar la maternidad y la lactancia con la vida laboral y los horarios extenuantes del sector

público. Asimismo otro desafío importante que las funcionarias, es la cultura machista que prevalece y que éstas tienen que estar constantemente demostrando sus capacidades y por qué merecen ocupar dicho cargo. Asimismo algunas manifestaron sentir falta de confianza en sí mismas para competir por los cargos de alta dirección, esto podría estarse debiendo a una combinación de los factores previamente mencionados.

Aunado a esto un tema recurrente en los testimonios de las funcionarias encuestadas fue el equilibrio entre las esferas pública y privada, debido a que la mayor parte de la carga doméstica recae en éstas, aunado a las jornadas laborales del sector público de 12-15 horas diarias. Los testimonios de las funcionarias encuestadas y aquellas entrevistadas en el capítulo 3 de esta tesis coinciden respecto de estos temas. Otro tema que algunas funcionarias manifestaron fue el desafío adicional que representa tomar decisiones sobre tener hijos o postergar la decisión de tener hijos, como un *trade-off* de la búsqueda y mantenimiento de los altos cargos. En resumen, aún más recurrente que el tema de la violencia y discriminación laboral, las funcionarias encuestadas manifiestan el conciliar la vida privada y laboral como el principal desafío, en sus diversas aristas: hijos, trabajo doméstico, cuidado de mayores, relaciones de pareja, cuidado personal, entre otras. Sin embargo, sí hay algunas funcionarias que manifestaron en las encuestas que no existen desafíos distintos entre hombres y mujeres en la APF.

Finalmente, les pedí a las funcionarias que mencionaran algunos mecanismos institucionales que en base a su experiencia, ellas considerarán podría contribuir a armonizar la vida privada y laboral, así como fomentar el reclutamiento de mujeres a cargos de alta dirección en la APF. Las funcionarias respondieron que los cargos se deben dar en base a méritos y capacidades, asimismo propusieron medidas de acción afirmativa como las cuotas de género por nivel de puesto de la APF. Otras sostienen que es fundamental respetar los

horarios labores e ir hacia esquemas de trabajo más flexibles de trabajo por resultados donde no se requiera estar tantas horas en las oficinas, aumentar la capacitación para funcionarias a puestos de falta dirección y dotar de infraestructura las oficinas para tener guarderías y espacios donde los hijos de las funcionarias puedan estar algunas horas y aumentar las prestaciones que faciliten la armonización de la vida familiar y laboral, como por ejemplo, el servicio de chofer para éstas. Aunado a esto, las funcionarias hablaron de la necesidad de establecer políticas laborales de equilibrio de género en los proyectos y de sensibilización de la importancia de estos temas partiendo de los más altos niveles de la jerarquía de la APF.

CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de esta tesis he argumentado por qué las mujeres son una minoría en los puestos de toma de decisiones en México. En primer lugar, expliqué algunas de las principales ideas y prejuicios que subordinan a las mujeres a una posición de inferioridad y normalizan su existencia al ámbito doméstico o privado. Partiendo de estas ideas y falsas concepciones que surgen desde la Antigua Grecia y se han ido modificando, mas no han desaparecido del todo, es que al día de hoy continúan arraigadas ciertas ideas que constriñen las posibilidades de desarrollo y empoderamiento de las mujeres. Estas ideas se basan en mitos como que la naturaleza de las mujeres es inferior a la de los hombres y que dada la tradición histórica y cultural, las mujeres siempre han pertenecido al hogar, por lo que su capacidad biológica de reproducción derivada de la diferencia sexual condiciona su destino al cuidado de otros, pero que estas funciones son igualmente importantes y se complementan con las de los hombres, aunque por supuesto, sirven al bien mayor, lo público. Finalmente, se asume que dado que las mujeres realizan actividades relacionadas a la crianza e incluso “el embellecimiento” del entorno, sería un peligro que descuidarán sus tareas “naturales” para formar parte del gobierno. Esta exclusión se termina de justificar con una serie de prejuicios sobre que las mujeres son peligrosas, cambiantes y manipuladoras, por lo que es mejor que estén controladas dentro del espacio privado. De ahí que sea tan importante partir del análisis de lo público y lo privado y entender las ideas que sostienen su falsa dicotomía puesto que ésta perpetúa la exclusión de las mujeres.

Es gracias a las visiones feministas, que aunque contrastantes entre sí, reivindican la posición de las mujeres y derivan en movimientos políticos que luchan por los derechos económicos, de ciudadanía, sexuales y reproductivos de éstas. A su vez estos movimientos son

una pieza clave para la formación de las conferencias internacionales que a partir de finales de los setenta, durante la década de los ochenta y noventa construyen la agenda de género. Esto tuvo una fuerte influencia en el andamiaje institucional de México, sin embargo Ana María Tepichin sostiene que las políticas públicas y programas dirigidos a mujeres en México a pesar de que han contribuido a institucionalizar el discurso de género, siguen teniendo como eje el papel de madres que desempeñan las mujeres y más recientemente como agentes del desarrollo económico y comunitario; sin embargo, no plantean un cambio en los roles de género y ni trastocan las relaciones de poder.

A pesar de los avances que ha habido en materia de consecución de derechos, aún estamos lejos de lograr la equidad en la oportunidades de reclutamiento de las mujeres a los cargos de toma de decisión en la Administración Pública Federal. Es por esto, que analizo tres variables que podrían explicar el reclutamiento de mujeres a los cargos directivos: los contactos, la profesionalización y los mecanismos institucionales. Mark Granovetter explica que las redes de contactos lejanos y diversificados son fundamentales para el reclutamiento a los cargos directivos, sin embargo, grupos que padecen discriminación como las mujeres, están en desventaja en la generación de redes debido a la escasez de éstas en los altos puestos lo que hace poco probable que sean reclutadas. Rogelio Hernández argumenta que a diferencia de lo que se podría creer respecto de la movilidad de los funcionarios públicos, ésta tiene poco que ver con cuestiones político partidistas y mucho que ver con su trayectoria en la APF. Hernández sostiene que en promedio un Director General tienen 10 años trayectoria, lo cual funge como un mecanismo de profesionalización que justifica su reclutamiento, aunque como demostré, en el caso de las funcionarias, esto no necesariamente ocurre así. Finalmente retomé a Joyce Gelb, Marian Lief Palley e Irma Arriagada para argumentar porque los mecanismos institucionales, o en su defecto, la falta de éstos, podrían explicar la escasez de mujeres en los

cargos de toma de decisión. Gelb y Palley explican cómo el sistema político restringe las posibilidades de avanzar los temas de la agenda de género y Arriagada explica cómo las políticas públicas son el mecanismo clave para lograr el empoderamiento de las mujeres en los cargos públicos.

Me propuse entrevistar a 25 funcionarias públicas que actualmente ocupan o bien ocuparon cargos en la APF para plasmar sus historias y perspectivas respecto del reclutamiento. A pesar de que los perfiles y trayectorias de éstas, eran contrastantes, hubo algunas perspectivas compartidas por todas, las cuales es importante plasmar para contribuir al análisis del empoderamiento de mujeres en cargos públicos en México. Una de las constantes es el testimonio de que las funcionarias permanentemente tienen que demostrar sus capacidades. Otro tema articulador, es lo complejo que es lograr el equilibrio entre la vida privada familiar y la pública laboral. Los principales desafíos recaen en estos dos aspectos. Un aprendizaje que se desprende del análisis de los testimonios de las funcionarias es que en ningún caso hay sólo un factor que explique el reclutamiento de éstas, sino que siempre es una combinación de factores. En todos los casos de funcionarias que entrevisté es claro que son mujeres capacitadas, con experiencia y trayectoria en los temas desarrollados, por lo que su reclutamiento no es casual, ni arbitrario. En este sentido podríamos inferir que las pocas mujeres han llegado a hasta estos puestos, es porque hay todo un trabajo de preparación, trayectoria y mérito detrás de su reclutamiento.

Como demostré en el cuarto y último capítulo de esta tesis, la trayectoria de las funcionarias es en promedio entre 4 y 10 años mayor en rango a la que tienen sus colegas varones en los mismos niveles de puesto. Los resultados de la encuesta que realicé a 131 funcionarias destacan las características de las funcionarias públicas de los puestos de confianza de la APF de Dirección de Área a Subsecretaría, resaltando que éstas son mujeres altamente

capacitadas (el 99.2% tiene estudios universitarios), puesto que el 44% de las funcionarias de mandos medios tiene estudios de maestría y 6% de Doctorado, mientras que el 46.3% de las funcionarias de cargos directivos tienen estudios de maestría y 31.7% de Doctorado; un porcentaje importante realizaron sus estudios de posgrado en el extranjero. En la mayoría de los casos, el factor del posgrado en el extranjero, se presenta como una diferencia notable entre ser funcionaria de alto nivel y no serlo. Asimismo encontramos que las instituciones públicas de educación superior siguen siendo altamente relevantes en la formación de las funcionarias, especialmente la UNAM, sin embargo, hay otras universidades privadas que se han posicionado con un porcentaje considerable de funcionarias que han realizado en éstas sus carreras: el ITAM, la Universidad Iberoamericana y el Tec de Monterrey. Las carreras más recurrentes de las funcionarias son el Derecho, la Economía y las Relaciones Internacionales y por lo que podemos inferir de sus respuestas sobre su percepción de profesionalización, muchas de las funcionarias aplican los conocimientos estudiados en sus áreas de la APF.

Algunos de los principales hallazgos son que una cuarta parte de las funcionarias de cargos altos tienen una trayectoria de más de 25 años en la APF y que 36% de las funcionarias de mandos medios han trabajado más de 16 años y no llegado a cargos altos. Es decir que el “techo de cristal” y sus desafíos siguen vigentes, puesto que la movilidad laboral de funcionarias de mandos medios altamente capacitadas y con trayectorias en la APF, no logran ser reclutadas a los cargos directivos. De ahí la necesidad de implementar mecanismos institucionales que fomenten y aseguren el reclutamiento de mujeres a cargos de toma de decisión. Como argumenté los mecanismos que actualmente existen como el Servicio Profesional de Carrera, no tienen una perspectiva de género, ni están dirigidos a los más altos cargos. Por lo que considero necesario ir hacia un sistema de capacitación de funcionarios de alta dirección con perspectiva de género que incorpore, aunque sea de forma provisional,

acciones afirmativas que garanticen una mayor participación de las funcionarias en los cargos de toma de decisión de la APF.

ANEXO

Tabla 2.1 Avance en la legislación mexicana en materia de cuotas

Año	Artículos
1993	Art. 175-Fr. III: Los partidos políticos promoverán en los términos que determinen sus documentos internos, una mayor participación de las mujeres en la vida política del país, a través de su postulación a cargos de elección popular.
1996	Art. 5-FR XXII Los partidos políticos nacionales consideran en sus estatutos que las candidaturas a diputados y senadores no exceden el 70 por ciento para un mismo género. Asimismo promoverán la mayor participación política de las mujeres.
2002	<p>Art. 175-A De la totalidad de solicitudes de registro, tanto de diputados como de senadores que presenten los partidos políticos o las coaliciones ante el IFE, en ningún caso incluirán más del 70% de candidatos propietarios de un mismo género. Art. 175-B Las listas de representación proporcional se integrarán por segmentos de tres candidaturas. En cada uno de los tres primeros segmentos de cada lista habrá una candidatura de género distinto. Lo anterior sin perjuicio de lo que señale la normatividad interna y el procedimiento de cada partido político.</p> <p>Art. 175-C: 1- Hecho el cierre de registro de candidaturas, si un partido político o coalición no cumple con los establecido en los artículos 175-A y 175-B, el Consejo General del IFE le requerirá en primera instancia para que en el plazo de 48 horas, contadas a partir de la notificación, rectifique la solicitud de registro de candidaturas y le apercibirá de que, en caso de no hacerlo, le hará una amonestación pública. 2.- Transcurrido el plazo al que se refiere el párrafo anterior, quien no realice la sustitución de candidatos será acreedor a una amonestación pública. En caso de reincidencia se sancionará con la negativa del registro de las candidaturas correspondientes. 3.- Quedan exceptuadas las candidaturas de mayoría relativa que sean resultado de un proceso de elección mediante el voto directo.</p>
2008	Art. 219.1: De la totalidad de solicitudes de registro, tanto de las candidaturas diputados como de senadores que presenten los partidos políticos o las coaliciones ante el Instituto Federal Electoral, deberán integrarse con al menos el cuarenta por ciento de candidatos propietarios de un mismo género, procurando llegar a la paridad. 2. Quedan exceptuadas de esta disposición las candidaturas de mayoría relativa que sean resultado

Fuente: *Mujeres: Participación Política en México 2012*, ONU Mujeres, PNUD y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (México), p. 4.

Tabla 2.2 Mujeres en la toma de decisión en el sector público en México 2011-2013.

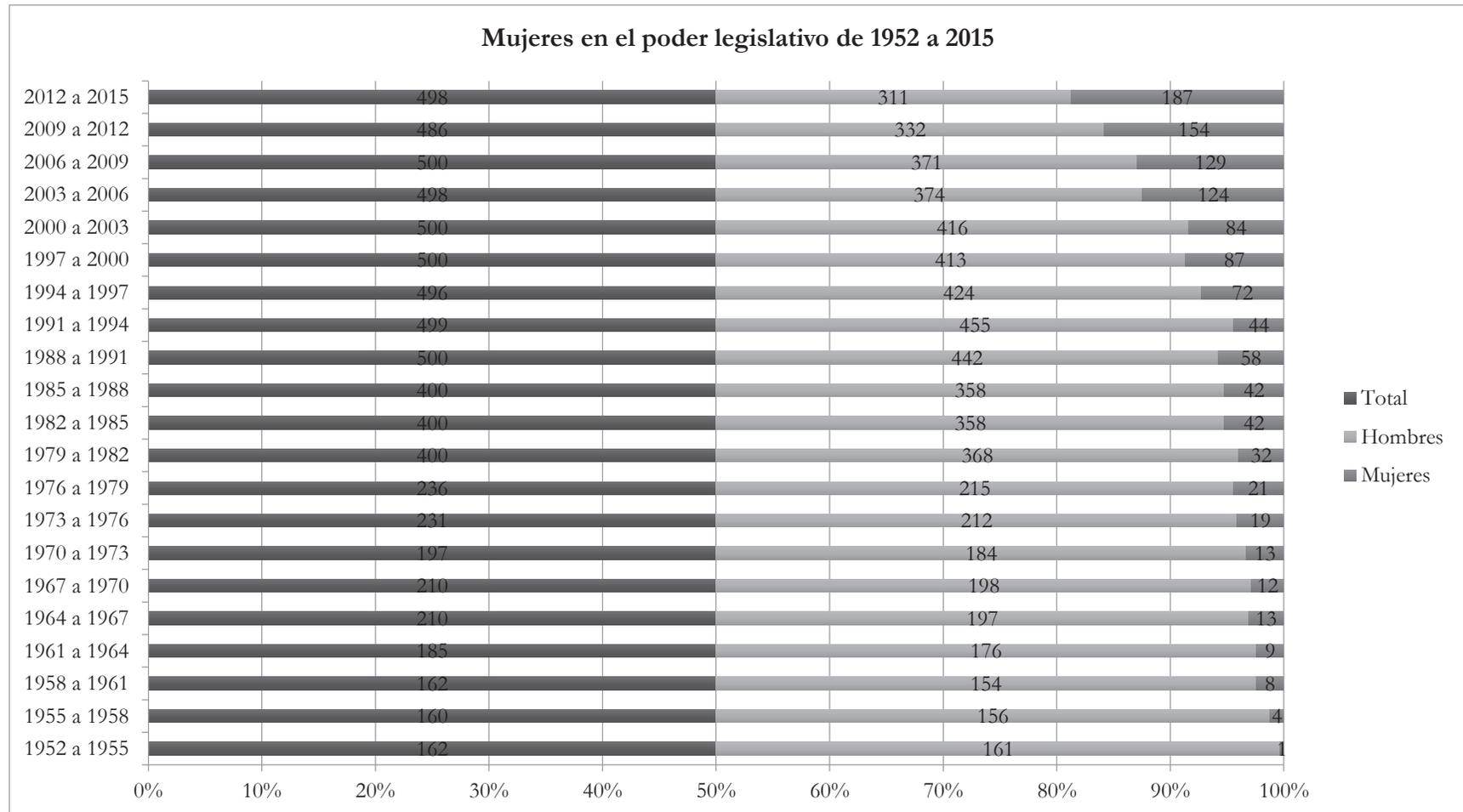
INDICADOR	AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
¹ Distribución porcentual de las y los secretarios de estado	2012	100.00	82.40	17.60
² Distribución porcentual de las y los senadores	2012	100.00	66.41	33.59
³ Distribución porcentual de las presidencias municipales según sexo	2013	100.00	93.12	6.88
⁴ Distribución porcentual de las y los síndicos	2011	100.00	73.19	26.81
⁵ Distribución porcentual de las y los ministros de la SCJN	2012	100.00	81.82	18.18
⁶ Distribución porcentual de las y los diputados federales	2012	100.00	63.20	36.80
⁷ Distribución porcentual de las y los diputados locales	2011	100.00	77.63	22.37
⁸ Distribución porcentual de las y los regidores	2011	100.00	61.54	38.46

Fuente: INMUJERES

http://estadistica.INMUJERES.gob.mx/formas/panorama_general.php?menu1=8&IDTema=8&pag=1
Consultado 14 de noviembre de 2013. ³⁰²

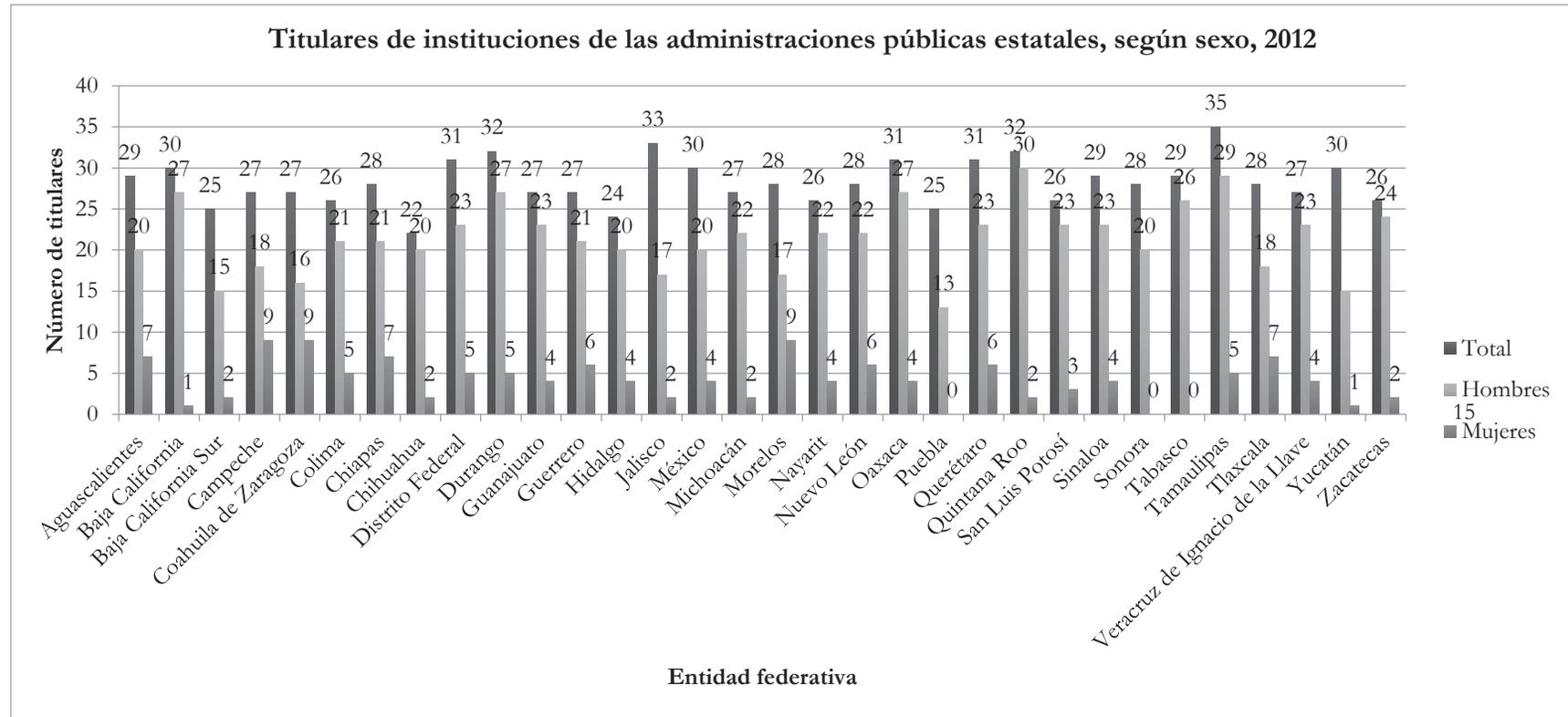
³⁰² 1 INMUJERES, Cálculos con base en Gabinete legal. Consultado en <http://www.presidencia.gob.mx/> datos a enero de 2013.2 INMUJERES, Cálculos a partir del Senado de la República LXII Legislatura. Consultado en www.senado.gob.mx el 15 de octubre de 2012.3 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a Julio 2013.4 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.5 INMUJERES, Cálculos a partir de La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Consultada en: <http://www.scjn.gob.mx/conocelacorte/Paginas/ConoceLaCorte.aspx>. Datos al 14 de diciembre de 2012.6 INMUJERES, Cálculos a partir del Congreso de la Unión. Cámara de Diputados LXII Legislatura. Consultado en <http://www.diputados.gob.mx>. Información al 15 de octubre de 2012.7 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.8 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.

Gráfico 2.2 Diputadas federales por legislatura 1952-2015



Fuente: INEGI, Diputados por legislatura, según sexo, <http://www3.INEGI.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mgob03&s=est&c=22183> con datos tomados del Primer Informe de Gobierno 2013. Anexo Estadístico. Página 18 (Consulta: 09 de septiembre de 2013). Fecha de actualización 19 de noviembre de 2013. Consultado el 1 de junio de 2014.

Gráfico 2.3 Titulares de instituciones de las administraciones públicas estatales, según sexo.



Fuente: INEGI. *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2012 y 2013. Tabulados básicos*. Fecha de actualización 13 de enero de 2014. <http://www3.INEGI.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mgob32&s=est&c=33902> Consultado el 1 de junio de 2014.

Tabla. 2.3 Secretarías de Estado ocupadas por mujeres en México 1980-2012.

Nombre	Dependencia	Periodo
Rosa Luz Alegría Escamilla	Secretaría de Turismo	1980-1982
María de los Ángeles Moreno	Secretaría de Pesca	1988-1991
María Elena Vázquez Nava	Secretaría de la Contraloría General de la Federación	1988-1994
Norma Samaniego de Villareal	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	1994-1996
Silvia Hernández Enríquez	Secretaría de Turismo	1994-1997
Julia Carabias Lillo	Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca	1994-2000
Rosario Green Macías	Secretaría de Relaciones Exteriores	1998-2000
María Teresa Herrera Tello	Secretaría de la Reforma Agraria	2000-2003
Berta Leticia Navarro Ochoa	Secretaría de Turismo	2000-2003
Josefina Vázquez Mota	Secretaría de Desarrollo Social	2000-2006
Ana Teresa Aranda	Secretaría de Desarrollo Social	2006
María Beatriz Zavala Peniche	Secretaría de Desarrollo Nacional	2006-2008
Josefina Vázquez Mota	Secretaría de Educación Pública	2006-2009
Georgina Kessel Martínez	Secretaría de Energía	2006-2011
Patricia Espinosa Cantellano	Secretaría de Relaciones Exteriores	2006-2012
Gloria Guevara Manzo	Secretaría de Turismo	2010-2012
Marisela Morales Ibáñez	Procuraduría General de la República	2011-2012
Rosalinda Vélez Juárez	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	2011-2012
Patricia Flores Elizondo	Presidencia	2008-2010
María del Rosario Robles Berlanga	Secretaría de Desarrollo Social	2012-...
Mercedes Juan López	Secretaría de Salud	2012-...
Claudia Ruiz Massieu	Secretaría de Turismo	2012-...

Fuente: Gabinetes Presenciales México 1980-2012 en *Mujeres: Participación Política en México 2012*, ONU Mujeres, PNUD y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (México), p.3 y Roderic Camp y Presidencia de la República, *Diccionario Biográfico de México*, sexenio 2012-2018.

Tabla 2.3.1 Mujeres en Gabinete ampliado

Gabinete Ampliado

Xóchitl Gálvez Ruiz	Oficina para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	2000-2006
Sari Bermúdez Ochoa	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	2000-2006
Laura Valdés de Rojas	Lotería Nacional para la Asistencia Pública	2000-2004
Patricia Espinosa Torres	Instituto Nacional de las Mujeres	2001-2006
Rocío García Gaytán	Instituto Nacional de las Mujeres	2006-2012
Consuelo Saízar Guerrero	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	2009-2012
Ana María León Miravalles	Instituto Nacional de Desarrollo Social	2006-2012
María Angélica Luna Parra	Instituto Nacional de Desarrollo Social	2012-...
Lorena Cruz Sánchez	Instituto Nacional de las Mujeres	2012-...
María Cristina García Cepeda	Instituto Nacional de Bellas Artes	2012-...

Fuente: Gabinetes Presenciales México 1980-2012 en *Mujeres: Participación Política en México 2012*, ONU Mujeres, PNUD y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (México), p.3 y Roderic Camp y Presidencia de la República, *Diccionario Biográfico de México*, sexenio 2012-2018.

Tabla 2.4 Puestos de alta dirección de las dependencias de la APF, según sexo. 1989.

Puestos de alta dirección de las dependencias de la APC según sexo, 1989.				
Dependencia	Total	H	M	Porcentaje de mujeres
Presidencia	34	28	6	17.65
PGR	24	24	0	0
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	27	27	0	0
Secretaría de Comercio y Fomento Industria	32	30	2	6.25
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	31	29	2	6.45
Secretaría de la Contraloría	35	28	7	20
SEDENA	31	31	0	0
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	29	28	1	3.45
SEP	40	38	2	5
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	19	19	0	0
SEGOB	24	22	2	8.33
SHCP	34	32	2	5.88
SEMAR	41	41	0	0
Secretaría de Pesca	16	16	0	0
Secretaría de Programación y Presupuesto	31	31	0	0
SRA	24	22	2	8.33
Secretaría de Relaciones Exteriores	30	27	3	10
Secretaría de Salud	25	23	2	8
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	25	25	0	0
SECTUR	15	15	0	0
TOTAL	567	536	31	5.46

Elaboración propia con datos de "Apéndice 1: Directorio del Poder Ejecutivo" en *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano 1989*, Presidencia de la República, Unidad de la Crónica Presidencia, Alejandra Lajous (cronista) y Flor de María Hurtado (Coord. General), Editorial Diana, 1984 primera ed., segunda ed. 1987

Tabla 2.5 Puestos de alta dirección de las dependencias de la APF, según sexo, incluyendo dependencias coordinadas. 1989.

Puestos de alta dirección de las dependencias de la APF según sexo, incluyendo dependencias coordinadas. 1989.				
Dependencia	Total	H	M	Porcentaje de mujeres
Presidencia	34	28	6	17.65
Procuraduría General de la República	24	24	0	0
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	36	36	0	0
Secretaría de Comercio y Fomento Industria	53	51	2	3.77
SCT	89	87	2	2.25
Secretaría de la Contraloría	35	28	7	20
SEDENA	31	31	0	0
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología	32	31	1	3.13
SEP	73	69	4	5.48
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	100	100	0	0
SEGOB	40	36	4	10
SHCP	38	34	4	10.53
SEMAR	41	41	0	0
Secretaría de Pesca	21	19	2	9.52
Secretaría de Programación y Presupuesto	35	33	2	5.71
SRA	27	25	2	7.41
Secretaría de Relaciones Exteriores	92	88	4	4.35
Secretaría de Salud	43	41	2	4.65
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	33	32	1	3.03
SECTUR	17	17	0	0
TOTAL	894	851	43	4.81

Elaboración Propia en base al Directorio del Poder Ejecutivo en *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano 1989*, Presidencia de la República, Unidad de la Crónica Presidencia, Alejandra Lajous (cronista) y Flor de María Hurtado (Coord. General), Editorial Diana, 1984 primera ed., segunda ed. 1987.

Tabla 2.6 Funcionarios públicos por dependencia de la APF, según sexo. 1993.

Funcionarios públicos por dependencia de la APC, según sexo. 1993				
Dependencia	Total	H	M	Porcentaje de mujeres
Presidencia	33	27	6	18.18
PGR	33	30	3	9.09
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	28	28	0	0
Secretaría de Comercio y Fomento Industria	39	37	2	5.13
SCT	31	31	0	0
Secretaría de la Contraloría	31	27	4	12.90
SEDENA	37	37	0	0
SEDESOL	27	24	3	11.11
SEP	46	40	6	13.04
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	23	20	3	13.04
SEGOB	28	23	5	17.86
SHCP	54	51	3	5.56
SEMAR	27	26	1	3.70
Secretaría de Pesca	22	20	2	9.09
SRA	23	22	1	4.35
Secretaría de Relaciones Exteriores	39	35	4	10.26
Salud	34	31	3	8.82
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	23	20	3	13.04
SECTUR	19	17	2	10.53
TOTAL	597	546	51	8.54

Elaboración propia con datos de Presidencia de la República, *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano*, Addenda 1993, 1992, Fondo de Cultura Económica.

Tabla 2.7 Funcionarios públicos por dependencia de la APF incluyendo dependencias coordinadas, según sexo. 1993

Funcionarios públicos por dependencia de la APF incluyendo dependencias coordinadas, según sexo. 1993				
Dependencia	Total	H	M	Porcentaje de mujeres
Presidencia	33	27	6	18.18
PGR	39	36	3	7.69
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	33	33	0	0
Secretaría de Comercio y Fomento Industria	56	54	2	3.57
SCT	62	62	0	0
Secretaría de la Contraloría	31	27	4	12.90
SEDENA	37	37	0	0
SEDESOL	39	36	3	7.69
SEP	82	69	13	15.85
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	82	79	3	3.659
SEGOB	44	35	9	20.45
SHCP	66	62	4	6.06
SEMAR	27	26	1	3.70
Secretaría de Pesca	23	21	2	8.70
SRA	27	26	1	3.70
Secretaría de Relaciones Exteriores	110	102	8	7.27
Salud	54	50	4	7.41
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	34	31	3	8.82
SECTUR	22	19	3	13.64
TOTAL	901	832	69	7.66

Elaboración propia con datos de Presidencia de la República, *Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano*, Addenda 1993, 1992, Fondo de Cultura Económica.

3.1 Cuestionario para funcionarias, entrevistas presenciales.

1. ¿Por qué decidió trabajar en la Administración Pública y concretamente en esta dependencia de la APF?
2. Para las mujeres en altos cargos de dirección en ¿qué aspectos es diferente la actual dependencia en la que trabaja de otras dependencias en términos del acceso, participación y liderazgos femeninos?
3. ¿Qué cambios identifica a partir de la transición partidista en el 2000 en cuanto al liderazgo de mujeres en puestos de alta dirección de la Administración Pública?
4. ¿Por qué importa que las mujeres accedan a cargos de alta dirección en la Administración Pública?
5. ¿Cómo influye la decisión de afiliarse a un partido político en la trayectoria profesional de una mujer en la Administración Pública?
6. ¿Qué pesa más en el reclutamiento de mujeres a cargos de alta dirección en la Administración Pública: la educación y profesionalización o los contactos o la trayectoria política?
7. ¿Cuáles son algunos de los principales obstáculos y retos para que una mujer ejerza su liderazgo mientras desempeña un cargo de alta dirección en la Administración Pública?
8. Por mucho tiempo, a las mujeres se les concibió en el espacio privado mientras que a los hombres en el público: ¿Cómo afecta la relación entre su vida privada y pública en su desempeño del cargo en la Administración Pública?
9. ¿Cuáles considera que son los factores institucionales que influyen para que las mujeres accedan a puestos de alta dirección en la Administración Pública Federal?

Tabla 4.16 Nivel educativo de las funcionarias según nivel de cargo ocupado

			Nivel educativo que estudio					Total	
			Preparatoria	Universidad	Maestría en México	Maestría en el extranjero	Doctorado en México		Doctorado en el extranjero
Cargo ocupado actualmente	Subsecretaria de Estado	Recuento	0	0	0	1	0	0	1
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.8%
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%
	Directora General	Recuento	0	2	2	3	2	0	9
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	22.2%	22.2%	33.3%	22.2%	0.0%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	3.8%	4.4%	15.0%	33.3%	0.0%	7.0%
		% del total	0.0%	1.6%	1.6%	2.3%	1.6%	0.0%	7.0%
	Directora General Adjunta	Recuento	0	6	8	7	1	2	24
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	25.0%	33.3%	29.2%	4.2%	8.3%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	11.5%	17.8%	35.0%	16.7%	40.0%	18.6%
		% del total	0.0%	4.7%	6.2%	5.4%	0.8%	1.6%	18.6%
	Auditora	Recuento	0	0	1	0	0	0	1
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
		% del total	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
	Asesora	Recuento	0	6	4	1	0	1	12
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	50.0%	33.3%	8.3%	0.0%	8.3%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	11.5%	8.9%	5.0%	0.0%	20.0%	9.3%
		% del total	0.0%	4.7%	3.1%	0.8%	0.0%	0.8%	9.3%
	Directora de área	Recuento	0	19	22	4	2	0	47
		% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	40.4%	46.8%	8.5%	4.3%	0.0%	100.0%
		% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	36.5%	48.9%	20.0%	33.3%	0.0%	36.4%
		% del total	0.0%	14.7%	17.1%	3.1%	1.6%	0.0%	36.4%
Subdirectora	Recuento	1	19	6	4	0	1	31	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	3.2%	61.3%	19.4%	12.9%	0.0%	3.2%	100.0%	
	% dentro de Nivel educativo que estudio	100.0%	36.5%	13.3%	20.0%	0.0%	20.0%	24.0%	
	% del total	0.8%	14.7%	4.7%	3.1%	0.0%	0.8%	24.0%	
Otra	Recuento	0	0	2	0	1	1	4	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	25.0%	25.0%	100.0%	
	% dentro de Nivel educativo que estudio	0.0%	0.0%	4.4%	0.0%	16.7%	20.0%	3.1%	
	% del total	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.8%	0.8%	3.1%	
Total	Recuento	1	52	45	20	6	5	129	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.8%	40.3%	34.9%	15.5%	4.7%	3.9%	100.0%	
	% dentro de Nivel educativo que estudio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
			0.8%	40.3%	34.9%	15.5%	4.7%	3.9%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos son válidos y 2 son perdidos de N=131.

Tabla 4.18 Rangos de años de escolaridad de las funcionarias por nivel de puesto

Tabla de contingencia Cargo ocupado actualmente * No. De años con estudios

			No. De años con estudios			Total
			13-16 años de estudios	17-18 años de estudios	Más de 18 años de estudios	
	Recuento		0	1	0	1
	% dentro de Cargo ocupado actualmente		0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios		0.00%	1.70%	0.00%	0.80%
	% del total		0.00%	0.80%	0.00%	0.80%
Subsecretaria de Estado	Recuento		2	5	2	9
	% dentro de Cargo ocupado actualmente		22.20%	55.60%	22.20%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios		3.80%	8.60%	11.10%	7.00%
	% del total		1.60%	3.90%	1.60%	7.00%
Directora General	Recuento		6	10	8	24
	% dentro de Cargo ocupado actualmente		25.00%	41.70%	33.30%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios		11.30%	17.20%	44.40%	18.60%
	% del total		4.70%	7.80%	6.20%	18.60%
Directora General Adjunta	Recuento		0	1	0	1
	% dentro de Cargo ocupado actualmente		0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios		0.00%	1.70%	0.00%	0.80%
	% del total		0.00%	0.80%	0.00%	0.80%
Cargo ocupado actualmente	Auditora		0	1	0	1
	Asesora		6	5	1	12

	% dentro de Cargo ocupado actualmente	50.00%	41.70%	8.30%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios	11.30%	8.60%	5.60%	9.30%
	% del total	4.70%	3.90%	0.80%	9.30%
	Recuento	19	25	3	47
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	40.40%	53.20%	6.40%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios	35.80%	43.10%	16.70%	36.40%
Directora de área	% del total	14.70%	19.40%	2.30%	36.40%
	Recuento	20	9	2	31
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	64.50%	29.00%	6.50%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios	37.70%	15.50%	11.10%	24.00%
Subdirectora	% del total	15.50%	7.00%	1.60%	24.00%
	Recuento	0	2	2	4
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.00%	50.00%	50.00%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios	0.00%	3.40%	11.10%	3.10%
Otra	% del total	0.00%	1.60%	1.60%	3.10%
	Recuento	53	58	18	129
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	41.10%	45.00%	14.00%	100.00%
	% dentro de No. De años con estudios	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Total	% del total	41.10%	45.00%	14.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos son válidos y 2 son perdidos de N=131.

Tabla 4.21 Perfil universitario de las funcionarias por nivel de puesto

Tabla de contingencia Perfil universitario * Cargo ocupado actualmente

		Cargo ocupado actualmente								Total	
		Subsecretaría de Estado	Directora General	Directora General Adjunta	Auditora	Asesora	Directora de área	Subdirectora	Otra		
Perfil universitario	UNAM- CU	Recuento	1	0	4	0	2	10	8	1	26
	% dentro de Perfil universitario	3.8%	0.0%	15.4%	0.0%	7.7%	38.5%	30.8%	3.8%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	100.0%	0.0%	18.2%	0.0%	18.2%	21.7%	25.8%	25.0%	20.8%	
	% del total	0.8%	0.0%	3.2%	0.0%	1.6%	8.0%	6.4%	0.8%	20.8%	
	UNAM-FES Acatlán	Recuento	0	0	3	0	1	3	0	0	7
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	14.3%	42.9%	0.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	13.6%	0.0%	9.1%	6.5%	0.0%	0.0%	5.6%	
	% del total	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.8%	2.4%	0.0%	0.0%	5.6%	
	ITAM	Recuento	0	4	1	0	1	3	2	0	11
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	36.4%	9.1%	0.0%	9.1%	27.3%	18.2%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	44.4%	4.5%	0.0%	9.1%	6.5%	6.5%	0.0%	8.8%	
	% del total	0.0%	3.2%	0.8%	0.0%	0.8%	2.4%	1.6%	0.0%	8.8%	
	TEC de Monterrey	Recuento	0	0	2	0	1	0	2	0	5
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	9.1%	0.0%	6.5%	0.0%	4.0%	
	% del total	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.8%	0.0%	1.6%	0.0%	4.0%	
	UVM	Recuento	0	0	0	0	0	1	1	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	3.2%	0.0%	1.6%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	1.6%	
	UAM Azcapotzalco	Recuento	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	1.6%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%	
	UNAM FES Aragón	Recuento	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	1.6%	
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%	
	Universidad Iberoamericana	Recuento	0	0	3	0	1	4	1	0	9
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	11.1%	44.4%	11.1%	0.0%	100.0%	
	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	13.6%	0.0%	9.1%	8.7%	3.2%	0.0%	7.2%	
	% del total	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.8%	3.2%	0.8%	0.0%	7.2%	

	Recuento	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Anáhuac del Norte	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.8%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%
	Recuento	0	1	1	0	1	0	0	0	3
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
El Colegio de México	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	11.1%	4.5%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
	% del total	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
	Recuento	0	0	0	1	0	0	1	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
UAM Xochimilco	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	3.2%	0.0%	1.6%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	1.6%
	Recuento	0	0	0	0	1	2	0	0	3
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	100.0%
Instituto Politécnico Nacional	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	4.3%	0.0%	0.0%	2.4%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	1.6%	0.0%	0.0%	2.4%
	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Escuela Libre de Derecho	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
	% del total	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
	Recuento	0	0	0	0	0	3	1	0	4
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	100.0%
UDLA	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.5%	3.2%	0.0%	3.2%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.8%	0.0%	3.2%
	Recuento	0	0	0	0	1	1	0	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
BUAP	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	2.2%	0.0%	0.0%	1.6%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%	1.6%
	Recuento	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Universidad de Guadalajara	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	1.6%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	1.6%
	Recuento	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
Universidad Autónoma de Guadalajara	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.5%	0.0%	1.6%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%

	Recuento	0	1	1	0	0	2	0	0	4
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Universidad Autónoma de Nuevo León	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	11.1%	4.5%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	3.2%
	% del total	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	3.2%
	Recuento	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
ITESO	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	0.0%	0.8%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%
	Recuento	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
Universidad Autónoma de Querétaro	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.8%
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
	Recuento	0	1	0	0	0	2	0	0	3
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	100.0%
La Salle	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%	2.4%
	% del total	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	2.4%
	Recuento	0	2	5	0	2	8	11	2	30
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	6.7%	16.7%	0.0%	6.7%	26.7%	36.7%	6.7%	100.0%
Otra	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	22.2%	22.7%	0.0%	18.2%	17.4%	35.5%	50.0%	24.0%
	% del total	0.0%	1.6%	4.0%	0.0%	1.6%	6.4%	8.8%	1.6%	24.0%
	Recuento	0	0	1	0	0	0	1	0	2
	% dentro de Perfil universitario	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
UAM Iztapalapa	% dentro de Cargo ocupado actualmente	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%	0.0%	1.6%
	% del total	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	1.6%
	Recuento	1	9	22	1	11	46	31	4	125
	% dentro de Perfil universitario	0.8%	7.2%	17.6%	0.8%	8.8%	36.8%	24.8%	3.2%	100.0%
Total	% dentro de Cargo ocupado actualmente	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	0.8%	7.2%	17.6%	0.8%	8.8%	36.8%	24.8%	3.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 125 casos son válidos y 6 son perdidos de N=131.

Tabla 4.23 Nivel educativo de las madres de las funcionarias de cargos altos y medios

Tabla de contingencia Cargo alto * Nivel educativo de las madres de las funcionarias

		Nivel educativo de las madres de las funcionarias							Total
		Primaria	Secundaria	Bachillerato	Preparatoria	Universidad	Maestría en México	Doctorado en el extranjero	
Cargo alto	Recuento	20	10	20	5	26	3	1	85
	% dentro de Cargo alto	23.5%	11.8%	23.5%	5.9%	30.6%	3.5%	1.2%	100.0%
	No	69.0%	50.0%	76.9%	55.6%	74.3%	100.0%	50.0%	68.5%
	% dentro de Nivel educativo de las madres de las funcionarias								
	% del total	16.1%	8.1%	16.1%	4.0%	21.0%	2.4%	0.8%	68.5%
	Recuento	9	10	6	4	9	0	1	39
	% dentro de Cargo alto	23.1%	25.6%	15.4%	10.3%	23.1%	0.0%	2.6%	100.0%
	Si	31.0%	50.0%	23.1%	44.4%	25.7%	0.0%	50.0%	31.5%
% dentro de Nivel educativo de las madres de las funcionarias									
% del total	7.3%	8.1%	4.8%	3.2%	7.3%	0.0%	0.8%	31.5%	
Total	Recuento	29	20	26	9	35	3	2	124
	% dentro de Cargo alto	23.4%	16.1%	21.0%	7.3%	28.2%	2.4%	1.6%	100.0%
	% dentro de Nivel educativo de las madres de las funcionarias	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	23.4%	16.1%	21.0%	7.3%	28.2%	2.4%	1.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 124 casos son válidos y 7 son perdidos de N=131.

Tabla. 4.24 Nivel educativo de los padres de las funcionarias de cargos altos y medios

Tabla de contingencia Cargo alto * Nivel educativo de los padres de las funcionarias

		Nivel educativo de los padres de las funcionarias								Total	
		Primaria	Secundaria	Bachillerato	Preparatoria	Universidad	Maestría en México	Maestría en el extranjero	Doctorado en México		Doctorado en el extranjero
Cargo alto	Recuento	14	12	10	2	34	7	1	1	1	82
	% dentro de Cargo alto	17.1%	14.6%	12.2%	2.4%	41.5%	8.5%	1.2%	1.2%	1.2%	100.0%
	No % dentro de Nivel educativo de los padres de las funcionarias	77.8%	63.2%	62.5%	40.0%	72.3%	70.0%	100.0%	50.0%	50.0%	68.3%
	% del total	11.7%	10.0%	8.3%	1.7%	28.3%	5.8%	0.8%	0.8%	0.8%	68.3%
	Recuento	4	7	6	3	13	3	0	1	1	38
	% dentro de Cargo alto	10.5%	18.4%	15.8%	7.9%	34.2%	7.9%	0.0%	2.6%	2.6%	100.0%
	Si % dentro de Nivel educativo de los padres de las funcionarias	22.2%	36.8%	37.5%	60.0%	27.7%	30.0%	0.0%	50.0%	50.0%	31.7%
	% del total	3.3%	5.8%	5.0%	2.5%	10.8%	2.5%	0.0%	0.8%	0.8%	31.7%
	Recuento	18	19	16	5	47	10	1	2	2	120
	% dentro de Cargo alto	15.0%	15.8%	13.3%	4.2%	39.2%	8.3%	0.8%	1.7%	1.7%	100.0%
Total	% dentro de Nivel educativo de los padres de las funcionarias	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	15.0%	15.8%	13.3%	4.2%	39.2%	8.3%	0.8%	1.7%	1.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 120 casos son válidos y 11 son perdidos de N=

Tabla. 4.25 Tipo de educación de las madres de las funcionarias: pública, privada y mixta.

Tabla de contingencia Cargo alto * Tipo de educación de la madre de la funcionaria

		Tipo de educación de la madre de la funcionaria			Total	
		Educación Pública	Educación Privada	Mixta, algunos niveles educativos en escuelas públicas y otros en privadas		
Cargo alto	Recuento	33	9	7	49	
	% dentro de Cargo alto	67.3%	18.4%	14.3%	100.0%	
	No	% dentro de Tipo de educación de la madre de la funcionaria	67.3%	64.3%	46.7%	62.8%
		% del total	42.3%	11.5%	9.0%	62.8%
	Si	Recuento	16	5	8	29
		% dentro de Cargo alto	55.2%	17.2%	27.6%	100.0%
		% dentro de Tipo de educación de la madre de la funcionaria	32.7%	35.7%	53.3%	37.2%
		% del total	20.5%	6.4%	10.3%	37.2%
Total	Recuento	49	14	15	78	
	% dentro de Cargo alto	62.8%	17.9%	19.2%	100.0%	
	% dentro de Tipo de educación de la madre de la funcionaria	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	62.8%	17.9%	19.2%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 78 casos son válidos y 53 perdidos de N=131.

Tabla. 4.26 Tipo de educación de los padres de las funcionarias: pública, privada y mixta.

Tabla de contingencia Cargo alto * Educación pública o privada del padre de la funcionaria

		Educación pública o privada del padre de la funcionaria			Total		
		Educación Pública	Educación Privada	Mixta, algunos niveles educativos en escuelas públicas y otros en privadas			
Cargo alto	No	Recuento	39	4	3	46	
		% dentro de Cargo alto	84.8%	8.7%	6.5%	100.0%	
		% dentro de Educación pública o privada del padre de la funcionaria	67.2%	57.1%	50.0%	64.8%	
		% del total	54.9%	5.6%	4.2%	64.8%	
		Si	Recuento	19	3	3	25
		% dentro de Cargo alto	76.0%	12.0%	12.0%	100.0%	
Total		% dentro de Educación pública o privada del padre de la funcionaria	32.8%	42.9%	50.0%	35.2%	
		% del total	26.8%	4.2%	4.2%	35.2%	
		Recuento	58	7	6	71	
		% dentro de Cargo alto	81.7%	9.9%	8.5%	100.0%	
		% dentro de Educación pública o privada del padre de la funcionaria	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% del total	81.7%	9.9%	8.5%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 6 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 71 casos son válidos y 60 perdidos de N=131.

4.32 Promedio de años en cada puesto ocupado de las funcionarias de cargos altos y medios.

Tabla de contingencia Cargo alto * Promedio de años en cada puesto de su trayectoria en la administración pública f

		Promedio de años en cada puesto de su trayectoria en la administración pública f										Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	11		
Cargo alto	Recuento	6	9	10	9	4	2	2	1	2	1	46	
	% dentro de Cargo alto	13.0%	19.6%	21.7%	19.6%	8.7%	4.3%	4.3%	2.2%	4.3%	2.2%	100.0%	
	No	% dentro de Promedio de años en cada puesto de su trayectoria en la administración pública f	50.0%	52.9%	66.7%	75.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	67.6%
		% del total	8.8%	13.2%	14.7%	13.2%	5.9%	2.9%	2.9%	1.5%	2.9%	1.5%	67.6%
	Si	Recuento	6	8	5	3	0	0	0	0	0	0	22
		% dentro de Cargo alto	27.3%	36.4%	22.7%	13.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% dentro de Promedio de años en cada puesto de su trayectoria en la administración pública f	50.0%	47.1%	33.3%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	32.4%
		% del total	8.8%	11.8%	7.4%	4.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	32.4%
Total	Recuento	12	17	15	12	4	2	2	1	2	1	68	
	% dentro de Cargo alto	17.6%	25.0%	22.1%	17.6%	5.9%	2.9%	2.9%	1.5%	2.9%	1.5%	100.0%	
	% dentro de Promedio de años en cada puesto de su trayectoria en la administración pública f	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	17.6%	25.0%	22.1%	17.6%	5.9%	2.9%	2.9%	1.5%	2.9%	1.5%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 68 casos son válidos y 63 perdidos de N=131.

Tabla 4.34 Trayectoria profesional en la APF de las madres de las funcionarias

Tabla de contingencia Cargo alto * Trayectoria profesional de la madre con experiencia en la APF

		Trayectoria profesional de la madre con experiencia en la APF		Total	
		Sí	No		
Cargo alto	No	Recuento	19	69	88
		% dentro de Cargo alto	21.6%	78.4%	100.0%
		% dentro de Trayectoria profesional de la madre con experiencia en la APF	76.0%	66.3%	68.2%
		% del total	14.7%	53.5%	68.2%
	Si	Recuento	6	35	41
		% dentro de Cargo alto	14.6%	85.4%	100.0%
		% dentro de Trayectoria profesional de la madre con experiencia en la APF	24.0%	33.7%	31.8%
		% del total	4.7%	27.1%	31.8%
Total	Recuento	25	104	129	
	% dentro de Cargo alto	19.4%	80.6%	100.0%	
	% dentro de Trayectoria profesional de la madre con experiencia en la APF	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	19.4%	80.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos son válidos y 2 perdidos de N=131.

Tabla 4.35 Trayectoria profesional en la APF de los padres de las funcionarias

Tabla de contingencia Cargo alto * Trayectoria profesional del padre con experiencia en la APF

		Trayectoria profesional del padre con experiencia en la APF		Total	
		Sí	No		
Cargo alto	No	Recuento	26	61	87
		% dentro de Cargo alto	29.9%	70.1%	100.0%
		% dentro de Trayectoria profesional del padre con experiencia en la APF	78.8%	64.2%	68.0%
		% del total	20.3%	47.7%	68.0%
	Si	Recuento	7	34	41
		% dentro de Cargo alto	17.1%	82.9%	100.0%
		% dentro de Trayectoria profesional del padre con experiencia en la APF	21.2%	35.8%	32.0%
		% del total	5.5%	26.6%	32.0%
Total	Recuento	33	95	128	
	% dentro de Cargo alto	25.8%	74.2%	100.0%	
	% dentro de Trayectoria profesional del padre con experiencia en la APF	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	25.8%	74.2%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 10 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 128 casos son válidos y 3 perdidos de N=131.

Tabla 4.37 Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fueron reclutadas las funcionarias

Tabla de contingencia Cargo alto * Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fue reclutada

	Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fue reclutada																		Total	
	Colaboré previamente con esta persona a su cargo	Colaboré previamente con esta persona a mi cargo	Porque ahí hice mi servicio social durante la Universidad.	Conocí a esta persona porque fue mi colega en la Universidad	Conocí a esta persona porque fue mi profesor (a) en la Universidad o Posgrado	Conocí a esta persona porque fue mi alumno (a) en la Universidad	A través de la bolsa de trabajo de mi Universidad	Colaboré con esta persona previamente en el Sector Privado	Porque somos amigos (a)	A través de una amistad en común	Nos conocemos a través de mis padres o alguna relación familiar	La conocí de trabajos anteriores	Conocí a esta persona por un cargo político previo	A través de prácticas profesionales	Otro	Conocí a esta persona cuando realizaba trabajo comunitario	Invitación de una persona que conocía mi desempeño y trayectoria	Un(a) profesor(a) me refirió con mi jefe o me recomendó para el trabajo		
Cargo alto	Recuento	9	1	3	4	2	0	1	1	1	1	1	14	1	1	1	0	0	42	
	% dentro de Cargo alto	21.4%	2.4%	7.1%	9.5%	4.8%	0.0%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	33.3%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	0.0%	0.0%	100.0%
	% dentro de Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fue reclutada	60.0%	50.0%	100.0%	66.7%	66.7%	0.0%	100.0%	50.0%	100.0%	100.0%	100.0%	66.7%	100.0%	100.0%	50.0%	100.0%	0.0%	0.0%	65.6%
Cargo alto	% del total	14.1%	1.6%	4.7%	6.3%	3.1%	0.0%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	21.9%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	65.6%
	Recuento	6	1	0	2	1	1	0	1	0	0	0	7	0	0	1	0	1	1	22
	% dentro de Cargo alto	27.3%	4.5%	0.0%	9.1%	4.5%	4.5%	0.0%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	31.8%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	4.5%	4.5%	100.0%
Cargo alto	% dentro de Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fue reclutada	40.0%	50.0%	0.0%	33.3%	33.3%	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	100.0%	34.4%
	% del total	9.4%	1.6%	0.0%	3.1%	1.6%	1.6%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	10.9%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%	34.4%
	Recuento	15	2	3	6	3	1	1	2	1	1	1	21	1	1	2	1	1	1	64
Cargo alto	% dentro de Cargo alto	23.4%	3.1%	4.7%	9.4%	4.7%	1.6%	1.6%	3.1%	1.6%	1.6%	1.6%	32.8%	1.6%	1.6%	3.1%	1.6%	1.6%	1.6%	100.0%
	% dentro de Forma o tipo de relación con el contacto por el cual fue reclutada	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	23.4%	3.1%	4.7%	9.4%	4.7%	1.6%	1.6%	3.1%	1.6%	1.6%	1.6%	32.8%	1.6%	1.6%	3.1%	1.6%	1.6%	1.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. 11 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 64 casos son válidos y 67 perdidos de N=131.

Tabla 4.42 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la educación y la profesionalización para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable educación y profesionalización

		Ponderación de influencia a la variable educación y profesionalización					Total		
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante			
Cargo alto	No	Recuento	5	6	20	21	35	87	
		% dentro de Cargo alto	5.7%	6.9%	23.0%	24.1%	40.2%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable educación y profesionalización	50.0%	75.0%	71.4%	70.0%	64.8%	66.9%	
		% del total	3.8%	4.6%	15.4%	16.2%	26.9%	66.9%	
	Si	Recuento	5	2	8	9	19	43	
		% dentro de Cargo alto	11.6%	4.7%	18.6%	20.9%	44.2%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable educación y profesionalización	50.0%	25.0%	28.6%	30.0%	35.2%	33.1%	
		% del total	3.8%	1.5%	6.2%	6.9%	14.6%	33.1%	
	Total		Recuento	10	8	28	30	54	130
			% dentro de Cargo alto	7.7%	6.2%	21.5%	23.1%	41.5%	100.0%
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable educación y profesionalización	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% del total	7.7%	6.2%	21.5%	23.1%	41.5%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

4.43 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de los contactos para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable de contactos

		Ponderación de influencia a la variable de contactos					Total	
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante		
Cargo alto	Recuento	5	6	13	21	43	88	
	% dentro de Cargo alto	5.7%	6.8%	14.8%	23.9%	48.9%	100.0%	
	No	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de contactos	55.6%	54.5%	65.0%	70.0%	70.5%	67.2%
	% del total	3.8%	4.6%	9.9%	16.0%	32.8%	67.2%	
	Recuento	4	5	7	9	18	43	
	% dentro de Cargo alto	9.3%	11.6%	16.3%	20.9%	41.9%	100.0%	
	Si	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de contactos	44.4%	45.5%	35.0%	30.0%	29.5%	32.8%
	% del total	3.1%	3.8%	5.3%	6.9%	13.7%	32.8%	
	Recuento	9	11	20	30	61	131	
	% dentro de Cargo alto	6.9%	8.4%	15.3%	22.9%	46.6%	100.0%	
Total	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de contactos	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	6.9%	8.4%	15.3%	22.9%	46.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

4.44 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de las capacidades para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable de Capacidades

		Ponderación de influencia a la variable de Capacidades					Total		
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante			
Cargo alto	No	Recuento	3	5	23	25	32	88	
		% dentro de Cargo alto	3.4%	5.7%	26.1%	28.4%	36.4%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Capacidades	42.9%	62.5%	76.7%	69.4%	64.0%	67.2%	
		% del total	2.3%	3.8%	17.6%	19.1%	24.4%	67.2%	
	Si	Recuento	4	3	7	11	18	43	
		% dentro de Cargo alto	9.3%	7.0%	16.3%	25.6%	41.9%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Capacidades	57.1%	37.5%	23.3%	30.6%	36.0%	32.8%	
		% del total	3.1%	2.3%	5.3%	8.4%	13.7%	32.8%	
	Total		Recuento	7	8	30	36	50	131
			% dentro de Cargo alto	5.3%	6.1%	22.9%	27.5%	38.2%	100.0%
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Capacidades	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% del total	5.3%	6.1%	22.9%	27.5%	38.2%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

4.45 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la trayectoria en el sector público para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público

		Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público					Total	
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante		
Cargo alto	Recuento	9	15	28	18	17	87	
	% dentro de Cargo alto	10.3%	17.2%	32.2%	20.7%	19.5%	100.0%	
	No	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público	56.3%	75.0%	65.1%	72.0%	68.0%	67.4%
	% del total	7.0%	11.6%	21.7%	14.0%	13.2%	67.4%	
	Recuento	7	5	15	7	8	42	
	% dentro de Cargo alto	16.7%	11.9%	35.7%	16.7%	19.0%	100.0%	
	Si	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público	43.8%	25.0%	34.9%	28.0%	32.0%	32.6%
	% del total	5.4%	3.9%	11.6%	5.4%	6.2%	32.6%	
	Recuento	16	20	43	25	25	129	
	% dentro de Cargo alto	12.4%	15.5%	33.3%	19.4%	19.4%	100.0%	
Total	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria en el sector público	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	12.4%	15.5%	33.3%	19.4%	19.4%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 129 casos válidos y 2 casos perdidos de N=131.

4.46 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de la trayectoria política para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria política

		Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria política					Total	
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante		
Cargo alto	No	Recuento	16	11	18	24	19	88
		% dentro de Cargo alto	18.2%	12.5%	20.5%	27.3%	21.6%	100.0%
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria política	64.0%	78.6%	58.1%	72.7%	67.9%	67.2%
	% del total	12.2%	8.4%	13.7%	18.3%	14.5%	67.2%	
	Si	Recuento	9	3	13	9	9	43
		% dentro de Cargo alto	20.9%	7.0%	30.2%	20.9%	20.9%	100.0%
% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria política		36.0%	21.4%	41.9%	27.3%	32.1%	32.8%	
% del total	6.9%	2.3%	9.9%	6.9%	6.9%	32.8%		
Total	Recuento	25	14	31	33	28	131	
	% dentro de Cargo alto	19.1%	10.7%	23.7%	25.2%	21.4%	100.0%	
	% dentro de Ponderación de influencia a la variable de Trayectoria política	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	19.1%	10.7%	23.7%	25.2%	21.4%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 131 casos válidos y 0 casos perdidos de N=131.

4.47 Percepción de las funcionarias de cargos altos y medios sobre la importancia de los mecanismos institucionales para el reclutamiento de funcionarias a los altos cargos de alta dirección en la APF.

Tabla de contingencia Cargo alto * Ponderación de influencia a la variable de mecanismos institucionales

		Ponderación de influencia a la variable de mecanismos institucionales					Total		
		No es importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante			
Cargo alto	No	Recuento	27	21	23	7	10	88	
		% dentro de Cargo alto	30.7%	23.9%	26.1%	8.0%	11.4%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de mecanismos institucionales	67.5%	77.8%	65.7%	46.7%	76.9%	67.7%	
		% del total	20.8%	16.2%	17.7%	5.4%	7.7%	67.7%	
	Si	Recuento	13	6	12	8	3	42	
		% dentro de Cargo alto	31.0%	14.3%	28.6%	19.0%	7.1%	100.0%	
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de mecanismos institucionales	32.5%	22.2%	34.3%	53.3%	23.1%	32.3%	
		% del total	10.0%	4.6%	9.2%	6.2%	2.3%	32.3%	
	Total		Recuento	40	27	35	15	13	130
			% dentro de Cargo alto	30.8%	20.8%	26.9%	11.5%	10.0%	100.0%
		% dentro de Ponderación de influencia a la variable de mecanismos institucionales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
		% del total	30.8%	20.8%	26.9%	11.5%	10.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia. 13 de Septiembre de 2014. Con datos de la encuesta realizada entre diciembre de 2013 y febrero de 2014. 130 casos válidos y 1 caso perdido de N=131.

Cuestionario para la encuesta a funcionarias de la APF

¡Bienvenida! Este cuestionario tiene el propósito de conocer las características personales y profesionales de las mujeres en puestos de alta dirección en la Administración Pública Federal para una investigación de El Colegio de México que busca entender los factores que influyen en el reclutamiento y movilidad de las mujeres en dichos puestos, así como sus perfiles. Su participación en este estudio de investigación es voluntario y no representa ningún riesgo, los datos que proporcione serán confidenciales y únicamente usados para la investigación. Si tiene alguna duda o comentario al respecto, puede contactarme y con mucho gusto le responderé. Mi nombre es Ana Gabriela González soy egresada de la Lic. en Política y Administración Pública por el El Colegio de México mi cel es 0445516068185 correo electrónico anagaby.gonzalez@gmail.com
Le solicitamos enviar sus respuestas lo antes posible. Gracias por su apoyo:
Por favor comience presionando el botón de abajo si está de acuerdo en continuar.

Nombre

Apellidos

Teléfono

Correo electrónico

¿En qué dependencia del Gobierno Federal trabaja actualmente?

- 1. SEDESOL
- 2. SEP
- 3. SSA
- 4. SECTUR
- 5. SE
- 6. SHCP
- 7. PGR
- 8. SEDENA
- 9. SEGOB
- 10. SRE
- 11. SCT
- 12. SAGARPA
- 13. SRA
- 14. Otra

¿Qué nivel de cargo ocupa?

- 1. Secretaria de Estado
- 2. Subsecretaria de Estado
- 3. Oficial Mayor
- 4. Coordinadora General

- 5. Directora General
- 6. Directora General Adjunta
- 7. Auditora
- 8. Asesora
- 9. Dirección de Área
- 10. Subdirección
- 11. Otra

¿Cuál es su fecha de nacimiento?

• • _____

Indique su lugar de nacimiento (municipio y estado).

¿Cuál es su estado civil?

1. Soltera
2. Casada
3. Separada
4. Divorciada
5. Viuda

¿Tiene hijos?

1. Sí
2. No

En caso de aplicar, ¿Cuántos hijos tiene?

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 o más
6. No aplica

¿De qué rangos de edad tiene hijos? (Puede seleccionar más de una opción en caso de aplicar)

1. Menor de 5 años
2. Mayor de 6 menor de 13 años
3. Mayor de 13 menor de 18 años
4. Mayor de 18 menor de 25 años
5. Mayor de 25 años
6. No aplica
7. Otro

Seleccione los grados educativos que estudió y concluyó, así como si lo hizo en escuela pública o privada en México o el extranjero. Seleccione las opciones correspondientes.

1. Primaria en escuela pública
2. Primaria en escuela privada
3. Secundaria en escuela pública
4. Secundaria en escuela privada
5. Bachillerato técnico en escuela pública
6. Bachillerato técnico en escuela privada
7. Preparatoria en escuela pública

8. Preparatoria en escuela privada
9. Universidad en escuela pública
10. Universidad en escuela privada
11. Maestría en escuela pública nacional
12. Maestría en escuela privada nacional
13. Maestría en el extranjero
14. Doctorado en México
15. Doctorado en el extranjero
16. Otro

En caso de haber realizado y concluido estudios universitarios, ¿en cuál universidad los realizó?

1. UNAM- CU
2. UNAM-FES Acatlán
3. ITAM
4. CIDE
5. TEC de Monterrey Campus Santa Fe
6. TEC de Monterrey Campus Ciudad de México
7. TEC de Monterrey Campus Monterrey
8. TEC de Monterrey Campus Guadalajara
9. Universidad Iberoamericana
10. Anáhuac del Norte
11. El Colegio de México
12. UAM Xochimilco
13. Universidad Panamericana
14. Instituto Politécnico Nacional
15. Escuela Libre de Derecho
16. UDLAP
17. BUAP
18. Universidad de Guadalajara
19. Universidad Autónoma de Guadalajara
20. Universidad Autónoma de Nuevo León
21. ITESO
22. Universidad Autónoma de Querétaro
23. No aplica
24. Otra (Indique cuál)

En caso de tener educación universitaria por favor indique la carrera que realizó:

1. Economía
2. Derecho
3. Relaciones Internacionales
4. Ciencia Política y Administración Pública
5. Matemáticas
6. Actuaría
7. Medicina
8. Arquitectura
9. Ingeniería Química
10. Ingeniería Civil
11. No aplica
12. Otra

¿Hasta qué nivel educativo cursó y concluyó su madre? ¿Cuáles de estos grados los cursó en escuela pública o privada? Seleccione las opciones correspondientes.

1. Primaria en escuela pública
2. Primaria en escuela privada
3. Secundaria en escuela pública
4. Secundaria en escuela privada
5. Bachillerato técnico en escuela pública
6. Bachillerato técnico en escuela privada
7. Preparatoria en escuela pública
8. Preparatoria en escuela privada
9. Universidad en escuela pública
10. Universidad en escuela privada
11. Maestría en escuela pública nacional
12. Maestría en escuela privada nacional
13. Maestría en el extranjero
14. Doctorado en México
15. Doctorado en el extranjero
16. No aplica
17. Otro

¿Hasta qué nivel educativo cursó y concluyó su padre? ¿Cuáles de estos grados los cursó en escuela pública o privada? Seleccione las opciones correspondientes.

1. Primaria en escuela pública
2. Primaria en escuela privada
3. Secundaria en escuela pública
4. Secundaria en escuela privada
5. Bachillerato técnico en escuela pública
6. Bachillerato técnico en escuela privada
7. Preparatoria en escuela pública
8. Preparatoria en escuela privada
9. Universidad en escuela pública
10. Universidad en escuela privada
11. Maestría en escuela pública nacional
12. Maestría en escuela privada nacional
13. Maestría en el extranjero
14. Doctorado en México
15. Doctorado en el extranjero
16. No aplica
17. Otra

¿Su madre ha trabajado en la administración pública federal?

1. Sí
2. No
3. No lo sé
4. No aplica

¿Su padre ha trabajado en la administración pública federal?

1. Sí
2. No
3. No lo sé
4. No aplica

En caso de que sí, ¿Cuál es el máximo cargo que ha ocupado su madre en la administración pública federal?

1. Secretaria de Estado
2. Subsecretaria de Estado
3. Oficial Mayor
4. Coordinadora General
5. Directora General
6. Auditora
7. Asesora
8. Dirección de Área
9. Subdirección
10. Jefe de Departamento
11. No aplica
12. Otro

En caso de aplicar, ¿Cuál es el máximo cargo que ha ocupado se padre en la administración pública federal?

1. Secretaria de Estado
2. Subsecretaria de Estado
3. Oficial Mayor
4. Coordinadora General
5. Directora General
6. Auditora
7. Asesora
8. Dirección de Área
9. Subdirección
10. Jefe de Departamento
11. Otro

¿En qué otros sectores además de la administración pública ha trabajado? Seleccione las opciones correspondientes.

1. Sector Privado
2. Organizaciones de la Sociedad Civil
3. Sólo he trabajado en la administración pública
4. En un partido político o en cargo de elección popular
5. Organismos Internacionales
6. Academia
7. Nunca había trabajado antes
8. Otra

Describa su trayectoria profesional: ¿En qué dependencias ha trabajado, por qué periodos de tiempo y en cuáles cargos?

¿Por qué decidió trabajar en la Administración Pública Federal y en su dependencia actual

¿Las áreas o temas en los que usted ejerció previamente están relacionadas a la labor que realiza en su dependencia actualmente?

1. Sí
2. No
3. Otro (Explique)

En su opinión, para las mujeres en altos cargos de dirección ¿en qué aspectos es diferente la Dependencia actual en la que trabaja de otras dependencias o lugares en términos del acceso, participación y liderazgo de mujeres

¿Cómo fue que usted llegó al puesto que ejerce actualmente?

1. Recomendación de una persona
2. Invitación de una persona con la que previamente ha trabajado
3. Invitación de una persona que no la conocía
4. Concurso del servicio civil de carrera
5. Relación familiar o personal
6. Relación política o partidista
7. Aplicación directa a una convocatoria de plaza disponible
8. Otra

En caso de ser contratada por recomendación o invitación de otra persona, o a través de alguna relación ¿Cómo se conocían?

¿Usted había trabajado previamente en el mismo equipo con la persona que la contrató/recomendó para el puesto actual?

1. Sí
2. No

¿Usted apoyó a la persona que lo recomendó o contrató en alguna actividad político partidista anteriormente?

1. Sí
2. No

En su experiencia, usted opina que ¿influye en el reclutamiento de mujeres a puestos de alta dirección en la administración pública federal el pertenecer a un partido político?

1. Sí
2. No
3. No lo sé

¿Usted es militante de algún partido político?

1. Sí
2. No

En caso de que sí pertenezca a algún partido político, ¿a cuál?

1. PRI
2. PAN
3. PRD
4. No aplica
5. Otro

En caso de haber sido contratada a través de una invitación o recomendación, y de pertenecer a algún partido político: ¿Usted pertenece al mismo partido que la persona que lo recomendó o invitó a este puesto?

1. Sí, pertenecemos al mismo partido político
2. No, pertenecemos a distintos partidos políticos
3. La persona que me recomendó o invitó no pertenece a ningún partido
4. No aplica
5. Otra

¿Identifica cambios a partir de la transición partidista en el 2000 en cuanto al liderazgo de mujeres en puestos de alta dirección de la administración pública?

1. Sí
2. No
3. No lo sé
4. Sí, pero no considero que tengan que ver con la alternancia partidista, sino con otros factores.

¿Qué cambios identifica a partir del año 2000 en cuanto al liderazgo de mujeres en puestos de alta dirección de la administración pública? ¿A qué cree que se deba esto?

¿Usted considera que es importante que haya mujeres en cargos de alta dirección en la administración pública federal?

1. Sí
2. No
3. No lo sé

En caso de que sí considere importante que haya mujeres en cargos de alta dirección en la administración pública federal, explique por qué lo considera importante

En su opinión ¿Qué pesa más en el reclutamiento y movilidad de mujeres a cargos de alta dirección en la administración pública federal? Marque con 5 estrellas si considera que un factor es muy importante y 1 estrella si no lo considera un factor importante.

	1	2	3	4	5
Educación y profesionalización	x	x	x	x	x
Contactos	x	x	x	x	x
Capacidades	x	x	x	x	x
Trayectoria en el sector público	x	x	x	x	x
Trayectoria política	x	x	x	x	x
Mecanismos institucionales	x	x	x	x	x

¿Usted considera que las mujeres tienen retos y obstáculos distintos a los de un hombre en un cargo de alta dirección en la administración pública?

1. Sí
2. No
3. No lo sé

¿Cuáles son algunos de los principales obstáculos y retos para que una mujer ejerza su liderazgo mientras desempeña un cargo de alta dirección en la administración pública? Elija las opciones que considere.

1. Falta de experiencia en un cargo de alta dirección
2. Falta de nivel educativo
3. Falta de profesionalización
4. Discriminación y violencia laboral por parte de hombres a su cargo
5. Discriminación y violencia laboral por parte de mujeres a su cargo
6. La disponibilidad de tiempo
7. Que las mujeres deben demostrar que son capaces
8. Chismes
9. Falta de confianza
10. Dificultad para generar contactos
11. Acoso sexual
12. No existen obstáculos distintos en dichos cargos por el hecho de ser mujer.
13. Hombres y mujeres tienen los mismos retos.
14. Otros, explique

Por mucho tiempo, a las mujeres se les concibió en la esfera privada mientras que a los hombres en la pública, en este sentido ¿Usted considera que las mujeres enfrentan retos distintos a los de los hombres?

¿Cómo afecta la relación entre su vida privada y pública en su desempeño del cargo en la administración pública? ¿Qué retos enfrenta equilibrando ambas esferas?

¿Cuáles son los factores institucionales que influyen o que podrían influir en el aumento de mujeres en puestos de alta dirección en la administración pública?

¿Alguna vez ha sufrido violencia y/o discriminación laboral por ser mujer?

1. Sí
2. No

En caso de que sí, ¿Que tipos de violencia y discriminación laboral ha sufrido por ser mujer?

1. Acoso sexual
2. Exclusión de actividades de socialización fuera del espacio laboral
3. Chismes
4. Comentarios machistas
5. Exclusión de proyectos laborales, tema o reuniones
6. Desvalorización de sus capacidades o méritos
7. Le asignan tareas que no son acordes con su cargo
8. Otros (explique) ¿

Hay algo más que quiera agregar sobre este tema al respecto de su experiencia o lo que ha observado de otras mujeres en la administración pública federal?

BIBLIOGRAFÍA

- Agustine, *City of God*, ed. por David Knowles, Penguin Books, Baltimore, 1972.
- Aristóteles, *Metafísica*, trad. por Tomás Calvo Martínez, Gredos, Madrid, 1994, Libro I, 988a, p. 97.
- Ariza, Marina y De Oliveira, Orlandina, *Imágenes de la familia en el cambio de siglo. Universos familiar y procesos demográficos contemporáneos*, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM (en prensa), 2004.
- Arriagada, Irma y Aranda, Verónica, (Comps.), “Estructuras familiares, trabajo y bienestar en América Latina” en CEPAL, *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*, SERIE Seminarios y Conferencias, Santiago de Chile, Diciembre 2004, No. 42.
- Banco Interamericano de Desarrollo, *El Camino hacia el poder: ministras latinoamericanas 1950-2007*, Unidad de Género y Diversidad para el Programa de Apoyo al Liderazgo y Representación de la Mujer: PROLID, 2007.
- Barrera, Dalia y Aguirre, Irma, “Liderazgos femeninos y políticas públicas a favor de las mujeres en gobiernos locales en México”, en Dalia barrera y Alejandra Massolo (comps.), *El municipio: Un reto para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*, México, Gimtrap e Instituto Nacional de las Mujeres, 2003.
- Barrera, Dalia y Aguirre, Irma, “Participación de las mujeres en los gobiernos municipales de México”, en Dalia barrera y Alejandra Massolo (coords.), *Memoria del Primer Encuentro Nacional de Presidentas Municipales*, México, Instituto Nacional de las Mujeres, 2003.
- Barrera, Dalia y Aguirre, Irma, *Participación política de las mujeres: La experiencia de México*, México, Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2003.
- Barrera, Dalia, “Equidad de género y participación de las mujeres en los cargos de elección popular a 54 años del voto femenino en México”, ponencia presentada en el Foro Democracia Paritaria. Presencia de las mujeres en la representación política de México, México, Cámara de Diputados, 11 de octubre, 2007.
- Beauvoir, Simone de, *El segundo sexo: Libro I, Los Hechos y Los mitos*, Siglo Veinte Alianza Editorial Mexicana, trad. por Pablo Palant, México D.F., 1989.
- Beauvoir, Simone de, *The Second Sex*, trad. por H. M. Parshley, Bantam Books, New York, 1968.
- Brownmiller, Susan, *Against Our Will: Men, Women and Rape*, Simon and Schuster, New York, 1975.
- Callender, Claire, “Women Seeking Work”, en Stephen Fineman (ed.), *Unemployment: Personal and Social Consequences*, Tavistock, London, 1987.
- Camp, Roderic, “Camarillas in Mexican Politics: The Case of the Salinas Cabinet”, *Mexican Studies/ Estudios Mexicanos*, Vol. 6, No. 1 (1990), pp.85-107.
- Camp, Roderic, *Politics in Mexico*, Oxford University Press, Nueva York, 1993.
- Carrillo y Guerrero, *Los salarios de los altos funcionarios en México desde una perspectiva comparativa*, CIDE, México, 2002, cit. por José Luis Méndez, “El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal” en José Luis Méndez (Coord.), *Grandes Problemas de México. Vol. XIII Políticas Públicas*.
- CEPAL, *Caminos hacia la equidad de género en América Latina y el Caribe*, documento presentado a la 9ª Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, México D.F., 10 al 12 de junio de 2004.

- Chodorow, Nancy, *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press, Berkeley, 1978.
- Comisión de Equidad y Género, 2006. Avances de la perspectiva de género en las acciones legislativas: compendio. México, Cámara de Diputados.
- CONMUJER, Programa Nacional de la Mujer. Alianza para la Igualdad 1995-2000: realizaciones y retos. México, Secretaría de Gobernación-Comisión Nacional de la Mujer, 2000.
- CONMUJER, *Programa Nacional de la Mujer. Alianza para la Igualdad 1995-2000: realizaciones y retos*. México, 2000: 110,187.
- Craske, Nikki, "Ambiguities and Ambivalences in Making the Nation: Women and Politics in 20th Century Mexico", *Feminist Review*, No. 79 (2005) p. 129.
- Daly, Mary, *Gyn/Ecology: The Metaethics of Radical Feminism*, Beacon Press, Boston, 1979.
- De Aquino, Santo Tomás, *Suma Teológica*, Ed. José Matorell, et. al, Regentes de Estudios de las Provincias Dominicanas en España, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 4ª ed. 2001.
- Diario Oficial de la Federación*, Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Secretaría de la Función Pública, Lunes 30 de julio de 2012.
- Dinnerstein, Dorothy, *The Mermaid and the Minotaur*, Harper Colophon, New York, 1976.
- Elshtain, Jean Bethke, *Public Man, Private Women*, Princeton, Princeton University Press, 1981.
- Engels, F., *El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado*, Progreso, Moscú, 1981.
- Engels, Frederick, *The Origin of the Family, Private Property and the State*, Pathfinder Press, New York, 1972.
- Fernández, Anna M. "Participación social y política de las mujeres en México: Un estado de la cuestión", en Anna M. Fernández (comp.), *Las mujeres en México al final del milenio*, México, El Colegio de México, 1995.
- Fernández, Anna M., *La política, la sociedad y las mujeres*, México, Instituto Nacional de las Mujeres-UAM Xochimilco, 2003.
- Filmer, Sir Robert, *Patriarcha and Other Political Works*, ed. Peter Laslett, Basil Blackwell, Oxford, 1949.
- Firestone, Shulamith, sobre "la tiranía biológica: desigualdad fundamental" en *The Dialectic of Sex*, Bantam Books, New York, 1972.
- Fraser y Honneth, *¿Redistribución o reconocimiento?* Madrid, Morata. Galeana P. (comp.) *Universitarias Latinoamericanas, liderazgo y desarrollo*, México, UNAM, 2006.
- Freeman, Jo., *Politics of Women's Liberation*, David McKay, New York, 1975.
- Freud, Sigmund, "La sexualidad infantil", *Obras Completas*, Tomo II, Tercera ed., Biblioteca Nueva, trad. por Luis López-Ballesteros y De Torres, Madrid, 1973.
- Friedan, Betty, "The Problem That Has No Name", extracto de *The Feminine Mystique* en *American Journal of Public Health: Voices from the Past*, Washington D.C., Sept. 2010, vol. 100, No. 9, p. 1584.
- Friedan, Betty, *The Feminine Mystique*, New York, Penguin Books 1965 (antes publicado por W.W. Norton & Company, 1963).
- Gelb, Joyce and Palley, Marian Lief, "Women and Interest Group Politics: A Comparative Analysis of Federal Decision-Making", *The Journal of Politics*, Vol. 41, No. 2 (1979), pp. 362-392.
- Gelb, Joyce, "Equal Employment Policy in the United States", *Political Science and Politics*, Vol. 37. No. 1 (Jan, 2004). P. 67.
- Gelb, Joyce, *Feminism and Politics: A Comparative Perspective*, Berkeley, University of California Press, 1989.

- Ghigliazza, A., *Mujer: desarrollo sustentable y combate a la pobreza*. México, Consejo Nacional de Población, 1995.
- Granovetter, Mark, "Network Sampling: Some first Steps", *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 6 (1976), pp. 1287-1303.
- Granovetter, Mark, "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, Num 1- 2005, pp. 33-50.
- Granovetter, Mark, *Getting a Job: Study of Contacts and Social Networks*, 2a edición, The University of Chicago, London y Chicago, 1974.
- Hanson, Susan y Pratt, Geraldine, "Job Search and the Occupations Segregation of Women", *Annals of the Association of American Geographers*, 81 No. 22 (1991), pp.229-253.
- Hegel, George Wilhem Friedrich, *Fenomenología del Espíritu*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972.
- Hegel, George Wilhem Friedrich, *The Philosophy of Right*, trad. por T.M. Knox Encyclopedia Britanica, Chicago, 4ª reimp., 1993.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, "Preparación y movilidad de los funcionarios de la administración pública mexicana", *Estudios Sociológicos*, Vol. 11, No. 32, Segundo Número Conmemorativo Del Vigésimo Aniversario Del Centro de Estudios Sociológicos 1973-1993, El Colegio de México. (1993) pp. 445-473.
- Hernández, Rogelio, "Preparación y movilidad de los funcionarios de la administración pública mexicana", *Estudios Sociológicos*, Vol. 11, No. 32, 1973-1993 (May-Aug), 1993, pp. 445-473.
- Hevia de la Jara, Felipe, "De Progresista a Oportunidades: efectos y límites de la corriente cívica en el gobierno de Vicente Fox", *Sociológica*, año 24, número 70, mayo-agosto de 2009, pp. 43-81.
- INMUJERES, *Informe de labores 2001-2006*. México, Instituto Nacional de las Mujeres, 2006.
- INMUJERES, *Las mujeres en la toma de decisiones. Participación femenina en los poderes del Estado*. INMUJERES, 2006, México.
- INMUJERES, *Programa de cultura institucional*, México, Instituto Nacional de las Mujeres, 2009.
- International Trade Union Confederation, Tjijens, J.F., Van Klaveren, M. "Frozen in Time: Gender pay gap unchanged for 10 years", Bruselas, ITUC, 2012.
- Lagarde, Marcela, "La regulación social del género: el género como filtro de poder" en *Antología de la sexualidad humana*, Tomo I, México DF, Miguel Ángel Porrúa/ CONAPO, 1994 (pp.389-425.)
- Lamas, Marta (comp.), *El Género: La construcción cultural de la Diferencia Sexual*, UNAM, México, D.F., 1995.
- Lamas, Marta, "Género, diferencias de sexo y diferencia sexual", *Debate Feminista*, Año 10, Vol. 20 octubre, pp. 84-106.
- Locke, *Two Treatises*, ed. por Peter Laslett, Cambridge University Press, Cambridge, 1960, Nueva York, 1965.
- MacKinnon, Catharine A., *Toward a Feminist Theory of the State*, Harvard, Cambridge, Mass. 1989.
- Martínez Puón, Rafael, "El servicio profesional de carrera en México", ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD, octubre de 2005, Santiago de Chile, cit. por José Luis Méndez, "El Servicio Profesional de Carrera en México y Godot Llegó, pero ¿Para quedarse?" en María del Carmen Pardo y Ernesto Velasco Sánchez (Coords.), *La Gerencia Pública en América del Norte: Tendencias actuales de la reforma administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*, El Colegio de México, INAP NL, México.

- Martínez Puón, Rafael, *El servicio profesional de carrera en México ¿Para que?*, Porrúa, México.
- Marx, Karl, *Capital*, ed. Frederick Engels, 3 vols. International Publishers, New York, 1975.
- Marx, Karl, *El Capital*, Libro 1 capítulo VI, Trad. Por Pedro Scarón, Siglo Veintiuno, México Editores, 6ª ed. 1978.
- Massolo, Alejandra, “Mujeres en el espacio local y el poder municipal, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 58, No. 3, 1996, pp. 133-144.
- Massolo, Alejandra, “Pluralidad política y pluralidad de género a favor de ayuntamientos democráticos”, en Dalia barrera y Alejandra Massolo (coords.), *Mujeres que gobiernan municipios: Experiencias, aportes y retos*, México, El Colegio de México, 1998.
- McPherson, J.M., y Smith Lovin, Lynn, “Women and Weak Ties: Differences by Sex in the Size of Voluntary Organizations”, *American Journal of Sociology*, 87 no. 4 (1982), pp.883-904.
- Méndez José Luis (Coord.), *Grandes Problemas de México. Vol. XIII Políticas Públicas*, El Colegio de México, México, 2010.
- Méndez, José Luis, “Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México: Lecciones y retos”, en *Servicio Profesional de Carrera*, vol. V., No. 9 (2008), Distrito Federal Red Mexicana de Servicio Profesional, A.C.
- Méndez, José Luis, “El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal” en José Luis Méndez (Coord.), *Grandes Problemas de México. Vol. XIII Políticas Públicas*.
- Méndez, José Luis, “El Servicio Profesional de Carrera en México y Godot Llegó, pero ¿Para quedarse?” en María del Carmen Pardo y Ernesto Velasco Sánchez (Coords.), *La Gerencia Pública en América del Norte: Tendencias actuales de la reformad administrativa en Canadá, Estados Unidos y México*, El Colegio de México, INAP NL, México.
- Mill, John Stuart and Taylor, Harriet Mill, “On Marriage and Divorce”, *Essays on Sex Equality*, ed. Pot Alice S. Rossi, The University of Chicago Press, Chicago, 1970.
- Mill, John Stuart, *On Subjection of Women*, N.Y. Doubleday, Greenwich, Conn, 1970.
- Mitchell, Juliet, *La condición de la mujer*, Editorial Extemporaneos, México, D.F., 1985 (2a ed).
- Mitchell, Juliet, *Woman’s Estate*, Vintage Books, New York, 1973.
- O’Faolain, Julia and Martines, Lauro, eds., *Summa Theologica*, en *Not in God’s Image*, Harper Torchbooks, New York, 1973.
- ONU Mujeres, PNUD e IDEA Internacional, *Participación Política de las mujeres en México. A 60 años del reconocimiento del derecho al voto femenino*, México 2013.
- ONU, PNUD y Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *Mujeres: Participación Política en México 2012*.
- Organización de Naciones Unidas, *Beijing’s Platform for Action*, No. 13, Beijing, 4-15 Septiembre 1995.
- Ortiz-Ortega, Adriana, *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*, Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León, Monterrey, 2009.
- Pardo, María del Carmen, “El Servicio Profesional de Carrera en México: De la tradición al cambio”, *Foro Internacional* 182. XLV, 2005 (4), p.599.
- Parry, Manon, “Betty Friedan: Feminist Icon and Founder of the National Organization for Women” *American Journal of Public Health: Voices From the Past*, Washington D.C., Sept. 2010, vol. 100, No. 9, p. 1584.
- Pateman, Carol, *The Disorder of Women: Democracy, Feminism and Political Theory*, Stanford University, Stanford, 1989.
- Plato, *The Republic*, trad. por B. Jowett, M.A., Random House, New York, Libro V. 1958.

- Portocarrero, P., *Mujer en el desarrollo: balance y propuestas*. Lima, Innovación y Redes para el Desarrollo Flora Tristán –Centro de la Mujer Peruana. 1990.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (ONU MUJERES), Instituto Internacional Para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) *Participación política de las mujeres en México. A 60 años del reconocimiento del derecho al voto femenino*, 2013.
- Reynoso, Diego y D'Angelo, Natalia, “Las leyes de cuota y su impacto en la elección de mujeres en México”, *Política y Gobierno, Vol. XVIII (2006 No. 2) pp.279-313*.
- Riquer, Florinda, “Los pobres de Progresá. Reflexiones” pp.290-291 en E. Valencia, M. Gendreau y Ana María Tepichin (coords.), *Los dilemas de la política social ¿Combatir la pobreza?*, 2000, pp. 283-310.
- Robles, R., J. Aranda y C. Botey, *La mujer campesina en la época de la modernidad*, El Cotidiano, 1993, 53: 25-32.
- Rodríguez, Victoria, *Women in Contemporary Mexican Politics*, University Of Texas, Austin, 2003.
- Rousseau, *Emile or On Education*, ed. and trans. Allan Bloom, Basic Books/Harper Collins Publishers, United States of America, 1979.
- Rousseau, Jean- Jacques, *On the Origin of Language*, trad. por John H. Moran, Frederick Ungar Publishing Co., New York, 1966.
- Rousseau, Jean-Jacques, *Las Confesiones*, trad. por Mauro Armiño, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- Rowbotham, Sheila, *Woman's Consciousness, Man's World*, Penguin Books, Baltimore, 1973.
- Scott, J, “El género: Una categoría útil para el análisis histórico”, en Marta Lamas (comp.), *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*, México, Miguel Ángel Porrúa-UNAM, 2000.
- Secretaría de la Función Pública, Encuesta de Clima Organizacional, 2007 en *Informe Anual del Servicio Profesional de Carrera 2007*, México.
- Secretaría de la Función Pública, *Información estadística de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal*, 2007, cit. por Rafael Martínez Puón, ¿Qué pasa en la relación entre directivos y políticos en México?” en José Luis Méndez (comp.), *Servicio profesional de carrera*, Escuela de Administración Pública del DF, México, 2011.
- Secretaría de la Función Pública, *Informe Anual Servicio Profesional Carrera 2007*, México.
- Secretaría de la Función Pública, *Tercer Informe de Labores*, 2009, México.
- SEDESOL-Oportunidades, *Progresá crece, mejora y se transforma en Oportunidades*. México, Secretaría de Desarrollo Social, 2002.
- Smith, Peter H, *Labyrinths of Power: Political Recruitment in Twentieth-Century Mexico*, Princeton New Jersey, Princeton University Press, 1979.
- Steiner, George, *After Babel: Aspects of Language and Translation*, Oxford University Press, London, 1975.
- Tepichin, Ana María, Tinat, Karine y Gutiérrez de Velasco, Luzelena (coords.), *Los grandes problemas de México. Vol VIII Relaciones de Género*, El Colegio de México, México, D.F., 2010.
- The World Bank, *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*, Washington D.C., 2011.
- Tocqueville, Alexis de, *Democracy in America*, ed. Phillips Bradley. 2 Vols., Vintage Books, New York, 1945.

- Tocqueville, Alexis de, *La democracia en América*, trad. por Luis. R Cuellar, Fondo de Cultura Económica, México, Reimp. 1996 (1ed 1957).
- Ullman, Joseph C., “Man Power Policies and Job Market Information” en *Public-Private Man Power Policies*, Purdue University, 1969.
- Vázquez García, Verónica, “Mujeres y gobiernos municipales en México: Lo que sabemos y lo que falta por saber”, *Gestión y Política Pública*, Vol. XIX (No. 1 2010), pp. 111-154.
- Velázquez, M., *Políticas sociales, transformación agraria y participación de las mujeres en el campo 1920-1988*, México, UNAM, 1992.
- Warrior, Betsy, “Man as an Obsolete Life Form”, *No More Fun and Games: A Journal of Female Liberation*, No. 22 (feb 1969) pp. 77-78.
- Wittig, Monique, “One is not Born a Woman” en *The Second Sex-Thirty Years Later: A commemorative Conference on Feminist Theory*, Mimeographed, Institute For Humanities, New York, 1979.
- Wolff, Robert Paul, *The Poverty of Liberalism*, Beacon Press, Boston, 1969.
- Yamamoto H., *Instrumentos de control parlamentario, Estudio comparativo de 88 parlamentos nacionales*. Lausana, PCL, Presses Centrales, 2007.
- Zinsser, Judith P., “From Mexico to Copenhagen to Nairobi: The United Nations Decade for Women, 1975-1985”, *Journal of History*, Vol. 13 No. 1 (2000), p.139-168.

Fuentes en Internet

- “Why Gender Matters”, Gender Equity in Local Government Partnership dirigido por Consejo de Victoria, Australia, Julio 2012. Consultado el 2 de noviembre 2013.
- Aparicio, Javier, “Si o no a las cuotas de género” nota de Animal Político del 17 de octubre de 2013, <http://www.animalpolitico.com/blogueros-covarianzas/2013/10/17/para-entender-las-cuotas-de-genero/#axzz34qAiq9ST> consultado el 17 de junio de 2014.
- Berman, Jillian, Gender Wage Gap Widened In 2012, As Women Workers Were Held Back By Recovery, Huffington Post, http://www.huffingtonpost.com/2013/03/07/gender-wage-gap-2012_n_2830173.html Actualizado el 03/07/2013, consultado el 20 de octubre de 2013.
- CNN México, Torres, Mauricio, “Los candidatos ‘juanitos’, una estrategia política para evadir la ley”, 5 de diciembre 2011, <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/05/los-candidatos-juanitos-una-estrategia-politica-para-evadir-la-ley>. Consultado el 2 de junio de 2014.
- CNN México. “Los diputados aprueban reformas para prohibir a ‘juanitas’; falta Senado”, 15 de diciembre de 2011, <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/12/15/los-diputados-aprueban-reformas-para-prohibir-a-juanitas-falta-senado>. Consultado el 2 de junio de 2014.
- Corbett, Christianne y Hill, Catherine (October 2012) “Graduating to a Pay Gap: The Earnings of Women and Men One Year after College Graduation”, (Washington, DC: American Association of University Women).
- Diario Oficial de la Federación*, Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, lunes 9 de enero de 2006

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2105978&fecha=09/01/2006 Consultado el 30 de septiembre de 2014.

Diario Oficial de la Federación, 10 de febrero de 2014, Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política electoral. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332025&fecha=10/02/2014 consultado el 2 de junio de 2014.

Echeverría, L., 1970-1976. Informes de gobierno, <www.diputados.gob.mx/cedia/sia/
El Universal, “TEPJF prohíbe a partidos práctica de ‘Juanitas’ ”. <http://www.eluniversal.com.mx/notas/852227.html> Publicado el 07 de junio de 2012. Consultado el 2 de junio de 2014.

Glynn, Sarah Jane, y Powers, Audrey, “The Top 10 Facts About the Wage Gap”, Center for American Progress, 16 de abril 2012, <http://www.americanprogress.org/issues/labor/news/2012/04/16/11391/the-top-10-facts-about-the-wage-gap/> Consultado 17 de octubre 2013. <http://www.aauw.org/research/graduating-to-a-pay-gap/> Consultado el 15 de octubre 2013.

INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo <http://www3.INEGI.org.mx/Sistemas/temas/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1> Actualizado el Miércoles 13 de agosto de 2014, consultado el 18 de agosto de 2014.

INEGI, Titulares de Instituciones de las administraciones públicas estatales, por entidad federativa según sexo, 2011 y 2012. *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2012 y 2013. Tabulados básicos.* <http://www3.INEGI.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mgob32&s=est&c=33902> Fecha de actualización 13 de enero de 2014. Consultado el 2 de junio de 2014.

INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a Julio 2013.⁴ INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.⁵ INMUJERES, Cálculos a partir de La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Consultada en: <http://www.scjn.gob.mx/conocelacorte/Paginas/ConoceLaCorte.aspx>. Datos al 14 de diciembre de 2012.⁶

INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011. INMUJERES http://estadistica.INMUJERES.gob.mx/formas/panorama_general.php?menu1=8&IDTema=8&pag=1 consultado 14 de noviembre de 2013.

INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.⁵ INMUJERES, Cálculos a partir de La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Consultada en: <http://www.scjn.gob.mx/conocelacorte/Paginas/ConoceLaCorte.aspx>, datos al 14 de diciembre de 2012.

INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.8 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.

INMUJERES, Cálculos a partir del Congreso de la Unión. Cámara de Diputados LXII Legislatura. Consultado en <http://www.diputados.gob.mx>. Información al 15 de octubre de 2012.7 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a octubre 2011.8

INMUJERES, Cálculos a partir del Congreso de la Unión. Cámara de Diputados LXII Legislatura. Consultado en <http://www.diputados.gob.mx>. Información al 15 de octubre de 2012.

INMUJERES, Cálculos con base en Gabinete legal. Consultado en <http://www.presidencia.gob.mx/> datos a enero de 2013. INMUJERES, Cálculos a partir del Senado de la República LXII Legislatura. Consultado en www.senado.gob.mx el 15 de octubre de 2012.3

INMUJERES, Cálculos con base en Gabinete legal. Consultado en <http://www.presidencia.gob.mx/> datos a enero de 2013. INMUJERES, Cálculos a partir del Senado de la República LXII Legislatura. Consultado en www.senado.gob.mx el 15 de octubre de 2012.3 INMUJERES, Cálculos a partir de SEGOB, INAFED, Sistema Nacional de Información Municipal, datos a julio 2013.

Lowen, Linda, “Why Won't the U.S. Ratify CEDAW?”, About News, <http://womensissues.about.com/od/feminismequalrights/a/CEDAWUS.htm> Actualizado el 1 de marzo de 2012. Consultado 12 de agosto 2013.

Organización de Naciones Unidas, Los Objetivos del Milenio (Millenium Development Goals) <http://www.un.org/millenniumgoals/> [http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos de Desarrollo del Milenio](http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_Developmento_del_Milenio) Consultado el 17 de octubre de 2013.

Organización Internacional del Trabajo, International Labour Organization Bureau of Statistics database <http://laborsta.ilo.org/STP/guestre/RE-ISS-09-06-14.pdf> Consultado el 1 de septiembre de 2014.

Servicio Profesional de Carrera, <http://www.spc.gob.mx/antecedentes1.htm> Consultado el 5 de junio de 2014.