



# DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE GÉNERO

EN LA UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA  
SANEAMIENTO DE PANAMÁ (UCPSP)



Panamá, marzo 2019

Esta publicación ha sido posible gracias a la contribución de las siguientes personas e instituciones:

**Sistematización y redacción de la información:** Sabela Hernández Sisto (Consultora)

**Equipo de investigación:** Sabela Hernández Sisto y Julia González Blasco

**Coordinación y supervisión técnica:** Carlos Cano (AECID) y Roberto Arranz (AT Tragsatec)

**Revisión:** Caroline González (UCPSP) y Roberto Arranz (AT Tragsatec)

**Fotografías:** UCPSP

**Diseño y diagramación:** Nolvía Reyes (Consultora)



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la autora y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID.

**DIAGNÓSTICO  
INSTITUCIONAL DE GÉNERO**  
EN LA UNIDAD COORDINADORA DEL PROGRAMA  
SANEAMIENTO DE PANAMÁ (UCPSP)



# Listado de siglas empleadas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BEI	Banco Europeo de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica y Social para América Latina y Caribe
CONAMU	Consejo Nacional de la Mujer
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo
GED	Género en Desarrollo
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
MED	Mujeres en Desarrollo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINSA	Ministerio de Salud
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAB	La Plataforma de Acción de Beijing
PIOM II	El Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres
PNMD	Plan Nacional Mujer y Desarrollo
PPIOM	Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres
PROIGUALDAD	El Programa Promoción de la Igualdad de Oportunidades en Panamá
RR.HH	Recursos Humanos
TDR	Términos de Referencia
UCPSP	Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá





# Índice general

<b>Prólogo</b> .....	i
<b>1. Justificación</b> .....	1
<b>2. Marco conceptual básico</b> .....	5
<b>3. Marco normativo</b> .....	9
<b>3.1. Compromisos internacionales</b> .....	10
<b>3.1.1.</b> <i>La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés)</i> .....	10
<b>3.1.2.</b> <i>La Convención Interamericana para prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. (Convención Do Belem Do Pará)</i> .....	12
<b>3.1.3.</b> <i>La Declaración y Plan de acción de la cuarta Conferencia de la Mujer</i> .....	12
<b>3.1.4.</b> <i>Consenso Brasilia de la CEPAL</i> .....	13
<b>3.1.5.</b> <i>Convenios de la OIT</i> .....	13
<b>3.2. Compromisos nacionales</b> .....	14
<b>3.2.1.</b> <i>Ley N°4 de 29 de enero de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres</i> .....	15
<b>3.2.2.</b> <i>Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PPIOM)</i> .....	16
<b>3.2.3.</b> <i>Código del Trabajo: licencia por maternidad</i> .....	17
<b>3.2.4.</b> <i>Ley N° 50 de 23 de noviembre de 1995, por la cual se protege y se fomenta la lactancia materna en Panamá</i> .....	18
<b>3.2.5.</b> <i>Ley N°27 de 23 de mayo de 2017 que crea la licencia de paternidad para los trabajadores de empresas privadas y los servidores públicos</i> .....	18
<b>3.2.6.</b> <i>Decreto Ejecutivo N°33 de 24 de abril de 2000 por el cual se declara el mes de marzo mes de la mujer</i> .....	19
<b>3.2.7.</b> <i>Ley N° 7 de 14 de febrero de 2018, que adopta medidas para prevenir, prohibir y sancionar actos discriminatorios y dicta otras disposiciones</i> .....	19
<b>4. Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá</b> .....	21
<b>5. Proceso metodológico</b> .....	24
<b>5.1. Objetivos del diagnóstico</b> .....	24
<b>5.1.1.</b> <i>Objetivo general</i> .....	24
<b>5.1.2.</b> <i>Objetivos específicos</i> .....	24



5.2. Niveles analizados .....	23
5.3. Fases del proceso .....	24
5.4. Técnicas utilizadas para la recolección de información .....	25
5.5. Limitaciones del diagnóstico .....	27
<b>6. El diagnóstico de género en la UCPSP .....</b>	<b>29</b>
6.1. La política de género en la UCPSP .....	30
6.2. La equidad de género en la gestión de recursos humanos .....	31
6.2.1. Personal que compone la organización .....	31
6.2.2. Composición y cargos que ocupan .....	31
6.2.3. Perfil sociodemográfico del personal de la UCPSP .....	36
6.2.4. Contratos y salarios .....	38
6.2.5. Políticas de paternidad y maternidad .....	40
6.2.6. La conciliación entre la vida personal y la vida profesional .....	40
6.2.7. Acoso sexual .....	40
6.2.8. Género y contrataciones .....	42
6.2.9. Despidos y ajustes de personal .....	43
6.2.10. Cultura y/o valores .....	43
6.3. Grado y nivel de conocimiento del personal sobre género .....	44
6.4. La cultura organizacional .....	47
6.4.1. La sensibilidad de género .....	47
6.4.2. Relaciones entre compañeros y compañeras .....	48
6.4.3. Los espacios y actividades compartidas .....	49
6.4.4. La relación con ella jefe/a .....	50
6.4.5. Las percepciones del personal .....	52
6.5. La comunicación y la imagen .....	53
6.5.1. La comunicación interna .....	53
6.5.2. La comunicación externa .....	53
6.5.3. Imagen .....	54
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>8. Plan de acción para transversalizar la perspectiva de género en la UCPSP .....</b>	<b>59</b>
Bibliografía .....	66
Anexos .....	69



## Índice de figuras

1. Organigrama de la UCPSP .....	33
2. Rangos de edad del personal/Sexo .....	36
3. Nivel de estudios del personal/Sexo .....	37
4. Nivel de remuneración/Sexo .....	39
5. Opinión sobre la existencia de faltas de respeto a las mujeres en la UCPSP/Sexo .....	41
6. Opinión del personal acerca de la afirmación “las mujeres tienen que cumplir con su rol tradicional de madre y cuidadora del hogar porque es su función natural”/Sexo .....	45
7. Opinión del personal acerca de la afirmación “los hombres son más fuertes, aventureros, valientes y no deben llorar; mientras que las mujeres son más sensibles, románticas y lloronas”/Sexo .....	45
8. Opinión del personal acerca de la afirmación: “no está bien que una mujer gane más que un hombre, sobre todo si es su marido”/Sexo .....	46
9. Interés del personal de la UCPSP por las cuestiones de género/Sexo .....	47
10. Opinión del personal sobre las implicaciones que tiene el tema de género en el trabajo que desempeña cada persona en la UCPSP/Sexo .....	48
11. Opinión del personal respecto a sus preferencias a la hora de tratar con superiores de distinto sexo .....	50



## Índice de tablas

1. Técnicas utilizadas para la recolección de información .....	25
2. Composición UCPSP/Sexo .....	32
3. Jerarquía oficial en la UCPSP/Sexo .....	35



## Índice de anexos

1. Cuestionario cubierto por el personal de la UCPSP .....	70
2. Guion de la entrevista con la coordinación .....	80
3. Guion de entrevista realizada a las gerencias de sección .....	82
4. Guion de la entrevista con el personal de Recursos Humanos .....	84
5. Guion de entrevista con la sección de publicidad y comunicación .....	86
6. Guion de la entrevista a la persona con más años de antigüedad de la oficina .....	87
7. Guion seguido durante el desarrollo de los grupos focales.....	88
8. Documentos gráficos recolectados durante el trabajo de campo.....	90





# Prólogo AECID

En los últimos años, los distritos de Arraiján y La Chorrera han experimentado un importante crecimiento demográfico que no ha estado acompañado por una planificación urbana sólida, por lo que muchos de sus habitantes no tienen acceso adecuado a servicios básicos como agua potable y saneamiento.

La falta de un sistema de alcantarillado sanitario, ha dado lugar a una doble problemática; por un lado, ha ocasionado un grave problema ambiental -provocado por la contaminación que deriva de la mala disposición de las aguas residuales- impactando, por otra parte, directamente en la salud de la población.

Esta situación provocó que el Gobierno de Panamá pusiera en marcha el Programa Saneamiento en los Distritos de Arraiján y La Chorrera, cuyo objetivo es la adecuación y construcción de un sistema de alcantarillado sanitario que permita la recolección, conducción y tratamiento final de las aguas residuales generadas en dichos distritos de la provincia de Panamá Oeste. El organismo ejecutor del programa es el Ministerio de Salud (MINSa), a través de la Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá (UCPSP). La financiación del programa viene de la mano de la AECID, el BID, la CAF, el BCIE, el BEI y la República de Panamá. La contribución española, en términos concesionales, se financia a través del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE), siendo beneficiaria la República de Panamá a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Para la Cooperación Española, la promoción de la igualdad de género y los derechos de las mujeres

es una prioridad a nivel sectorial e igualmente la incorporación del enfoque de género en todas sus acciones es una prioridad transversal. Así estaba recogido en el IV Plan Director de la Cooperación Española y vuelve a establecerse, en estas dos vertientes, sectorial y transversal, en el V Plan Director 2018-2021 para el cumplimiento del ODS 5.

Para lograr verdaderos resultados en términos de disminución de las brechas de género existentes, es importante que los aspectos de género no sólo sean considerados en los documentos de formulación del programa, ni como meros ejes transversales, sino que todas las personas y equipos implicados en el diseño, planificación y ejecución de la intervención tengan claridad sobre cómo o dónde incorporar los y conozcan herramientas que en la práctica puedan facilitar la incorporación del enfoque de género.

Por esta razón, la Cooperación Española ha decidido contratar una consultoría destinada a la elaboración de un Diagnóstico y Plan de Trabajo que identifique acciones que contribuyan a hacer avanzar la igualdad de género, el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y la incorporación de la perspectiva de Género en el Programa Saneamiento de los Distritos de Arraiján y La Chorrera.

Sin embargo, para lograr que las medidas que se implementen con la comunidad sean reales y efectivas, es necesario saber la situación de la propia organización que las va a llevar a cabo -UCPSP- en lo que a género se refiere. Por esa razón, dentro del marco de esta consultoría, se ha realizado un diagnóstico institucional en la propia UCPSP, para

valorar si se cumple la legislación existente en la República de Panamá en materia de género, conocer los conocimientos del personal sobre la materia, así como detectar las posibles desigualdades existentes entre las personas que componen la organización, para posteriormente establecer un plan de acción centrado en paliar las desigualdades encontradas.

Por lo tanto, con el desarrollo del presente documento se pretende contar con información actual y confiable, que permita favorecer un ambiente de trabajo más justo e igualitario, además de contar con mejores herramientas tanto para la institucionalización de la perspectiva de género tanto dentro de la propia UCPSP como en el trabajo que ésta desarrolla.

Carlos Cano  
**Coordinador General de Cooperación  
Española en Panamá**

# Prólogo Programa Saneamiento de Panamá

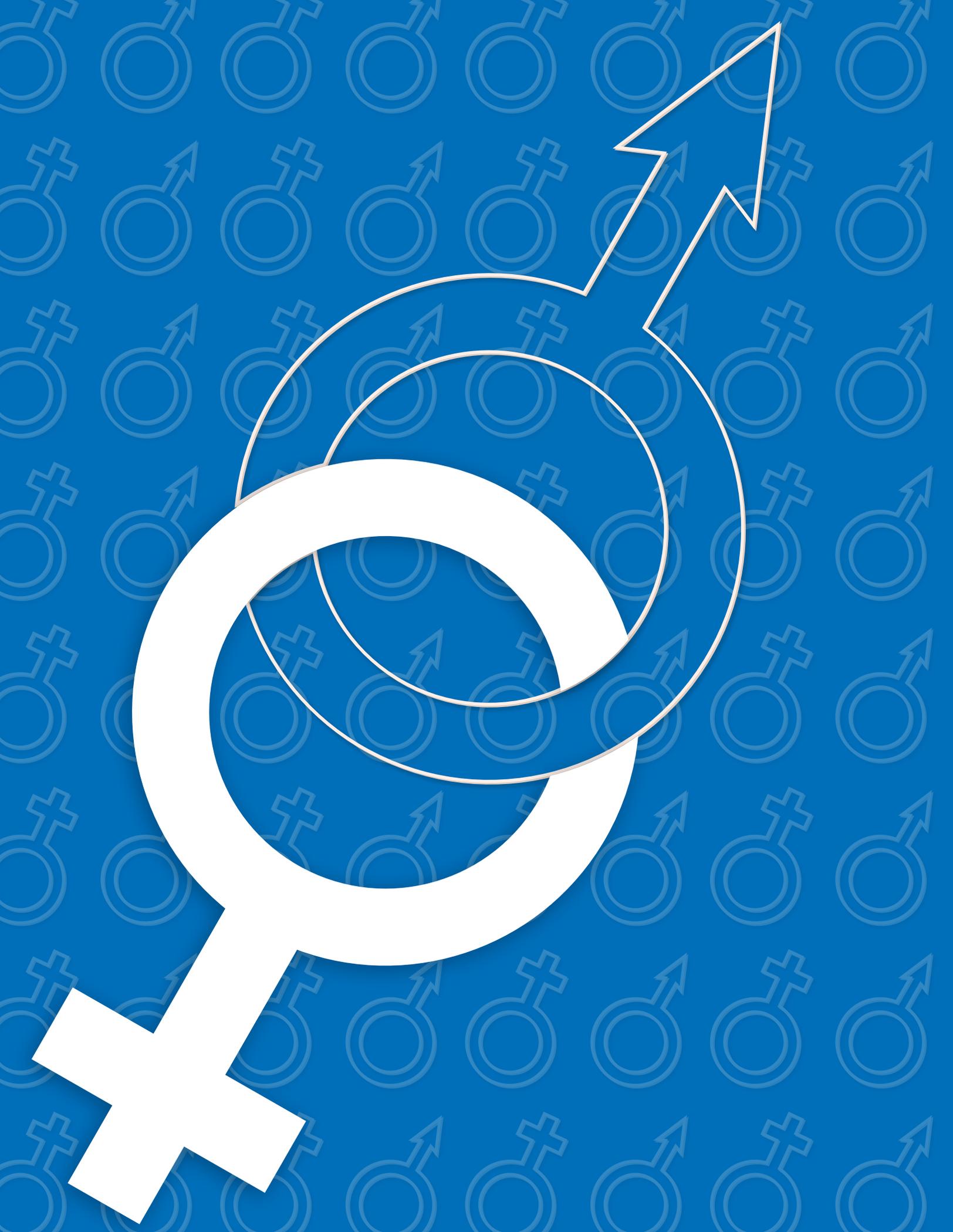
La Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá tiene como objetivo la construcción de un sistema de alcantarillado sanitario en los Distritos de Panamá, San Miguelito, Arraiján y La Chorrera, proyectos que son coordinados desde nuestra oficina por una fuerza laboral diversa y respetuosa de la equidad de género, lo que podemos evidenciar al contar con una representación amplia y balanceada de profesionales, mujeres y hombres, de altísimo nivel técnico y administrativo.

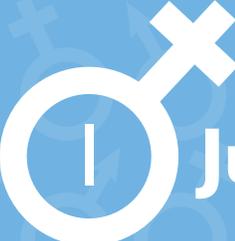
Conscientes de la importancia de los temas de equidad de género y el cumplimiento de la normativa panameña al respecto, que al final se traduce en el bienestar de nuestro personal, recibimos con agrado al equipo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), quienes llevaron a cabo encuestas y grupos focales con el equipo de trabajo a fin de analizar el nivel político, estructural y cultural de la organización.

Igualmente, se realizaron estudios en las comunidades donde se desarrollará el proyecto en los distritos de Arraiján y La Chorrera, con el objetivo comprender el impacto que tiene la problemática de agua y saneamiento no solo en aspectos de salud sino de inclusión social y económica, bajo una perspectiva de equidad de género. La información obtenida nos permitirá potenciar el impacto de nuestras obras, tanto en el aspecto de infraestructura y como en su componente social.

Deseo que esta entrega sea utilizada como una herramienta de trabajo para la mejora continua de nuestro clima organizacional y de nuestro ambiente laboral; y que el resultado de este análisis interno se traduzca en el mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes en las comunidades donde se desarrollan las obras.

Roberto Ernesto De León Plicet  
**Coordinador General**  
**Programa Saneamiento de Panamá**





# I Justificación

La perspectiva de género es una herramienta que establece la importancia de identificar y reconocer las diferencias que existen entre hombres y mujeres como punto de partida para lograr la igualdad de oportunidades.

«Las desigualdades de género se expresan a través del acceso y control desigual sobre los recursos, entendidos como los bienes o servicios a disposición de las personas.» (Inmujeres, 2011, pág. 36) Algunos de estos recursos son el acceso a la información, los recursos económicos y financieros, el proceso de toma de decisiones, el conocimiento y uso de la tecnología, el acceso a las redes sociales (formales e informales), el acceso a los ámbitos públicos, la valoración del trabajo, el reconocimiento de necesidades e intereses y el pleno goce de los derechos laborales y ciudadanos, entre muchos otros (Ibídem).

Un diagnóstico institucional de género «consiste en un proceso analítico, estratégico y preventivo que hace posible conocer la situación real de una institución, para revelar y corregir problemas existentes y potenciar áreas de oportunidad.» (FIO, 2014, pág. 13).

Se trata de una herramienta para la acción, que busca descubrir los sesgos y las barreras culturales y organizativas, que interfieren en el aprovechamiento total de las competencias disponibles en la institución y su desarrollo en mujeres y hombres, lo que a su vez incide en el servicio brindado a la población (Inmujeres, 2011).

El diagnóstico, es el primer paso para transversalizar la perspectiva de género y adoptar una gestión de calidad con equidad de género dentro de una institución.

*Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros. (OIT, 2011)*

Por lo tanto, la transversalización de género constituye una estrategia para terminar con las barreras estructurales que dificultan una mejor distribución de los roles de hombres y mujeres. Para lograr el objetivo, es necesario un constante análisis que ayude a identificar igualdades o desigualdades en un ámbito determinado, comprender las causas y definir necesidades y prioridades que se concreten en planes institucionales con este enfoque. Desde el análisis de género se identifican las debilidades o posibles carencias en cada situación, que afectan



a mujeres y a hombres de manera diferenciada y que pueden estar limitando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Así, las necesidades y preocupaciones de mujeres y hombres integran las políticas y estrategias de la institución y forman parte de los planes institucionales, con el objetivo de que ambos se beneficien equitativamente (FIO, 2014).

A pesar de que el origen del mainstreaming (transversalización de género en español) se asocia a la conferencia de Beijing<sup>1</sup>, es anterior a ella.

*El origen del mainstreaming remite de forma específica a la evolución del enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) al de Género en el Desarrollo (GED), la cual supuso el paso de pretender que las mujeres fuesen incluidas en el punto de mira de las iniciativas de desarrollo, a tener como meta la eliminación de las condiciones estructurales que las marginan y subordinan. (Navarro, 2007, pág. 10)*

El enfoque MED puso énfasis en el papel productivo de las mujeres, entendiendo su subordinación por su exclusión del mercado. Desde este enfoque se considera a las mujeres de forma aislada, señalando sus necesidades con intervenciones específicas, por lo que las soluciones que busca son parciales. Las acciones mayoritariamente se enmarcan en enfoques tradicionales, lo que refuerza los roles de

género sin cuestionar la división social del trabajo. Es a finales de los años 70 cuando se comienza a hacer un cuestionamiento de si es correcto centrar las intervenciones únicamente en las mujeres, de esta manera se incorpora al debate la importancia de las relaciones de poder, del conflicto y de las relaciones de género para entender la subordinación de las mujeres. De ese debate surge el paso paulatino de una concepción MED a GED y la posibilidad de desarrollar herramientas y metodologías para la planificación (De la Cruz, 1998).

Desde la Plataforma de Acción de Beijing en 1995, se estableció la transversalización de Género como línea de actuación a seguir en todo el mundo para la institucionalización de la perspectiva de género, tanto en los proyectos y programas, como en las organizaciones.

En la Declaración y la Plataforma para la Acción de Beijing (PAB), se establece que para que sea posible el avance de las mujeres en los planos nacional, subregional y regional e internacional, los gobiernos deben apoyar la incorporación en la política de la perspectiva de género, vigilando todos los programas y políticas que implantan.

Beijing fue el punto de partida para legitimar y formalizar a nivel nacional un nuevo marco teórico-conceptual que ayudase a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres.

---

<sup>1</sup> La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, marcó un importante punto de inflexión para la agenda mundial de igualdad de género. La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, adoptada de forma unánime por 189 países, constituye un programa en favor del empoderamiento de la mujer y en su elaboración se tuvo en cuenta el documento clave de política mundial sobre igualdad de género. Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer disponible en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>

*Las Las instituciones están permeadas por los valores, esquemas y comportamientos vigentes en la sociedad, incluyendo las percepciones sobre lo femenino y lo masculino. De este modo los preconceptos, prejuicios y presupuestos existentes en la sociedad, de alguna manera se hacen presentes en el funcionamiento del institucional. Esta "dimensión genérica" tiene manifestaciones en el nivel interno (en la*

*composición y dinámica laboral, en los procesos de gestión y toma de decisiones) y externo (en sus productos, sean leyes, políticas o servicios). (Zimmermann, 1998 citado por FIO, 2014)*

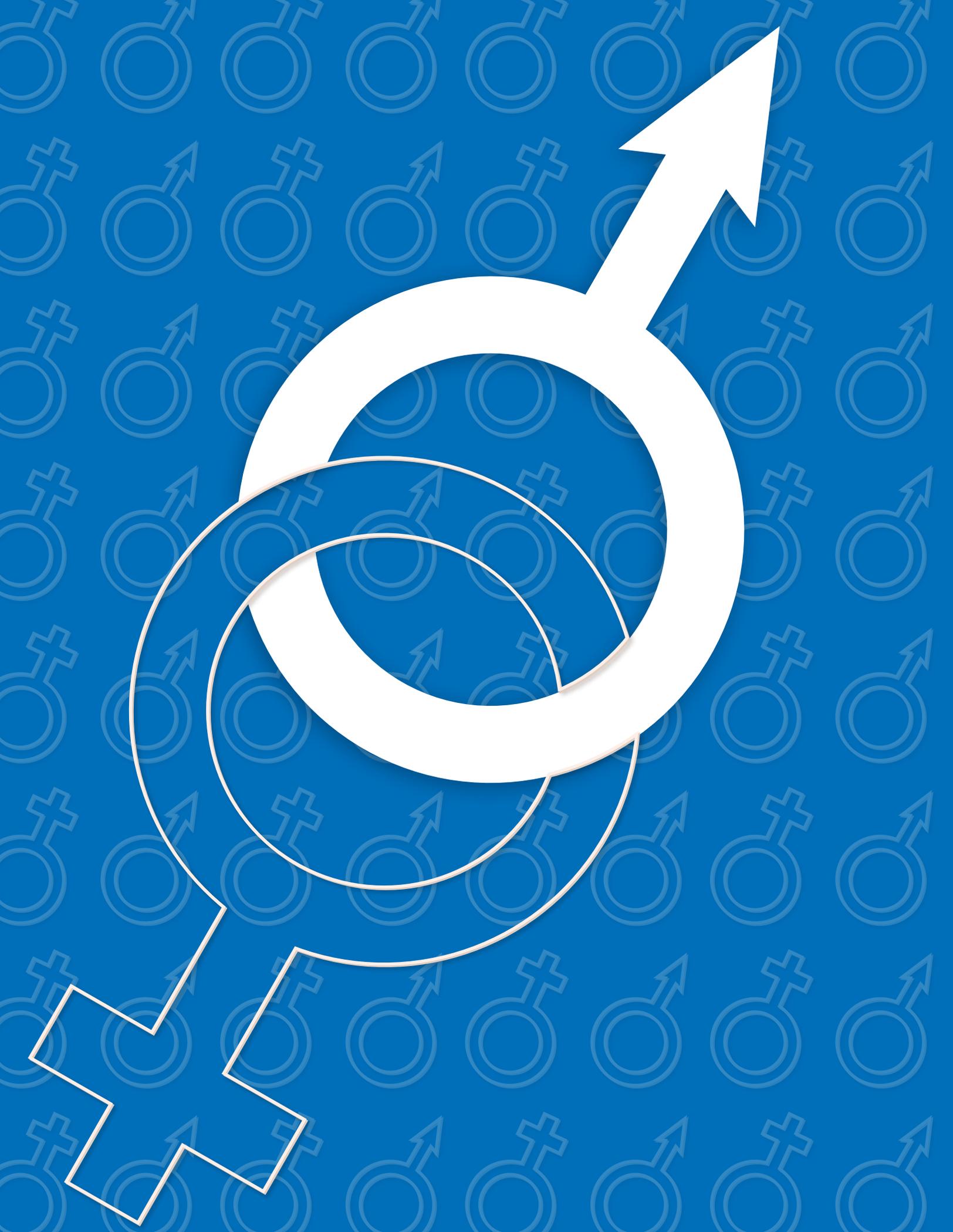
Una administración pública responsable socialmente, accesible y eficiente requiere una renovación que no sólo simplifique sus procedimientos y métodos de gestión, sino, sobre todo, que revitalice los esquemas de relación entre sus integrantes, que sustentan a su vez los esquemas de trabajo, a partir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

*Transcurrida más de una década desde la IV Conferencia de Naciones Unidas sobre las Mujeres (Beijing, 1995) son diversas las*

*evaluaciones y revisiones críticas que apuntan como una de las carencias del mainstreaming la escasa apropiación por parte del personal de las organizaciones de sus objetivos y, asociado con ello, su limitado éxito en conseguir ser transversal a todo el quehacer de las organizaciones. (Navarro, 2007, pág. 12).*

Por lo tanto, la realización del diagnóstico institucional en la UCPSP tiene como finalidad verificar el cumplimiento de la normativa contemplada por la República de Panamá en cuanto a género, además de identificar las posibles prácticas, estereotipos, percepciones y dinámicas institucionales que perpetúan la desigualdad de género para la posterior formulación de acciones que garanticen la igualdad entre las personas empleadas, así como la transversalización de la perspectiva de género en el seno de la institución.







# Marco conceptual básico



## Marco conceptual básico

El concepto de **Género** nace en el año 1975 de la mano de la antropóloga Gayle Rubin como una categoría de análisis que permite evidenciar como la profunda desigualdad social entre hombres y mujeres es edificada sobre el sexo como hecho anatómico (Cobo, 2014).

Se denomina género al conjunto de creencias, características personales, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que se asignan a hombres y mujeres a través de un proceso de construcción social que tiene diversas características. En primer lugar, es un proceso histórico que se desarrolla a niveles y en instituciones diferentes (estado, familia, educación formal, medios de comunicación, mercado de trabajo, leyes y relaciones interpersonales). En segundo lugar, supone la jerarquización de estas características y actividades, de tal manera que a las que se definen como masculinas se les atribuye un valor superior que a las consideradas femeninas (Enmakunde, 2015).

Es decir, al acuñarse el concepto de género y ponerse de manifiesto que este es socialmente determinado, mientras que el sexo se determina genéticamente, se hace evidente la existencia de lo que se denomina como el **sistema sexo-género**.

El sistema género-sexo alude a que en la sociedad existe un mecanismo que distribuye los recursos (políticos, económicos, culturales o de autoridad, entre otros) en función del género y que ese mecanismo sobrecarga de recursos a los varones privando a las mujeres de aquellos que les corresponden. Al haber

una jerarquización de los roles y las identidades de género que otorgan más valor a las masculinas, se generan unas relaciones de poder desiguales que determinan que las mujeres se encuentren en una posición subordinada respecto a los hombres. El sistema de género no sólo establece diferencias sino que construye desigualdades simbólicas y materiales.

Por lo tanto el género opera como una estructura de poder, de igual forma que la clase, la raza o la cultura. Es un principio de jerarquización que asigna espacios y distribuye recursos a varones y mujeres. El conjunto de entramados institucionales y simbólicos sobre los que se asientan las normatividades de género es a lo que se denomina como **patriarcado** (Cobo, 2014).

El sistema patriarcal ha configurado el mundo en dos espacios simbólicos y materiales: el espacio público y el espacio privado. La **división público-privado** construye un sistema de relaciones en las que lo público se adscribe a la masculinidad y lo privado a la feminidad. Lo público se entiende como productivo, reconocido, de interés general, universal, político; y lo privado como cerrado, reproductivo, específico, sin valor ni espacio en las agendas políticas porque pertenece a la esfera de lo personal.

Esta división público-privada conforma la **división sexual del trabajo**, la cual, es la forma con la que las sociedades organizan las funciones de cada género. Las desigualdades y las discriminaciones de género tienen su base en la división sexual del trabajo y en la valoración que se hace de estos trabajos.



Cada sociedad utiliza su interpretación del género como base para adjudicar diferentes roles y tareas a hombres y a mujeres. En general, las tareas atribuidas al género masculino gozan de un reconocimiento social, político y económico más grande.

En el trabajo remunerado hay actividades típicamente masculinas y otras consideradas propias de las mujeres, las cuales, también suelen estar menos valoradas y peor remuneradas, en muchos casos son una traslación al mercado de actividades relacionadas con actividades de cuidado (FCONGD, 2006).

Una de las implicaciones fundamentales de las relaciones de género es que determinan las oportunidades y limitaciones para el desarrollo completo de la persona: el acceso a los recursos, la capacidad para la toma de decisiones y las posibilidades de crear. En general, determinan la posición y la condición diferenciada y desigual que hombres y mujeres ocupan en la sociedad.

Otro concepto que es interesante nombrar es el denominado **«techo de cristal»**, este concepto ayuda a entender la dificultad que supone para las mujeres su desarrollo profesional llegado un determinado punto. En los estudios de género, se denomina «techo de cristal» a la limitación velada del ascenso laboral de las mujeres al interior de las organizaciones. Se trata de un techo que limita sus carreras profesionales, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes, dispositivos sociales establecidos o normas oficiales que impongan una limitación explícita en la carrera laboral a las mujeres.

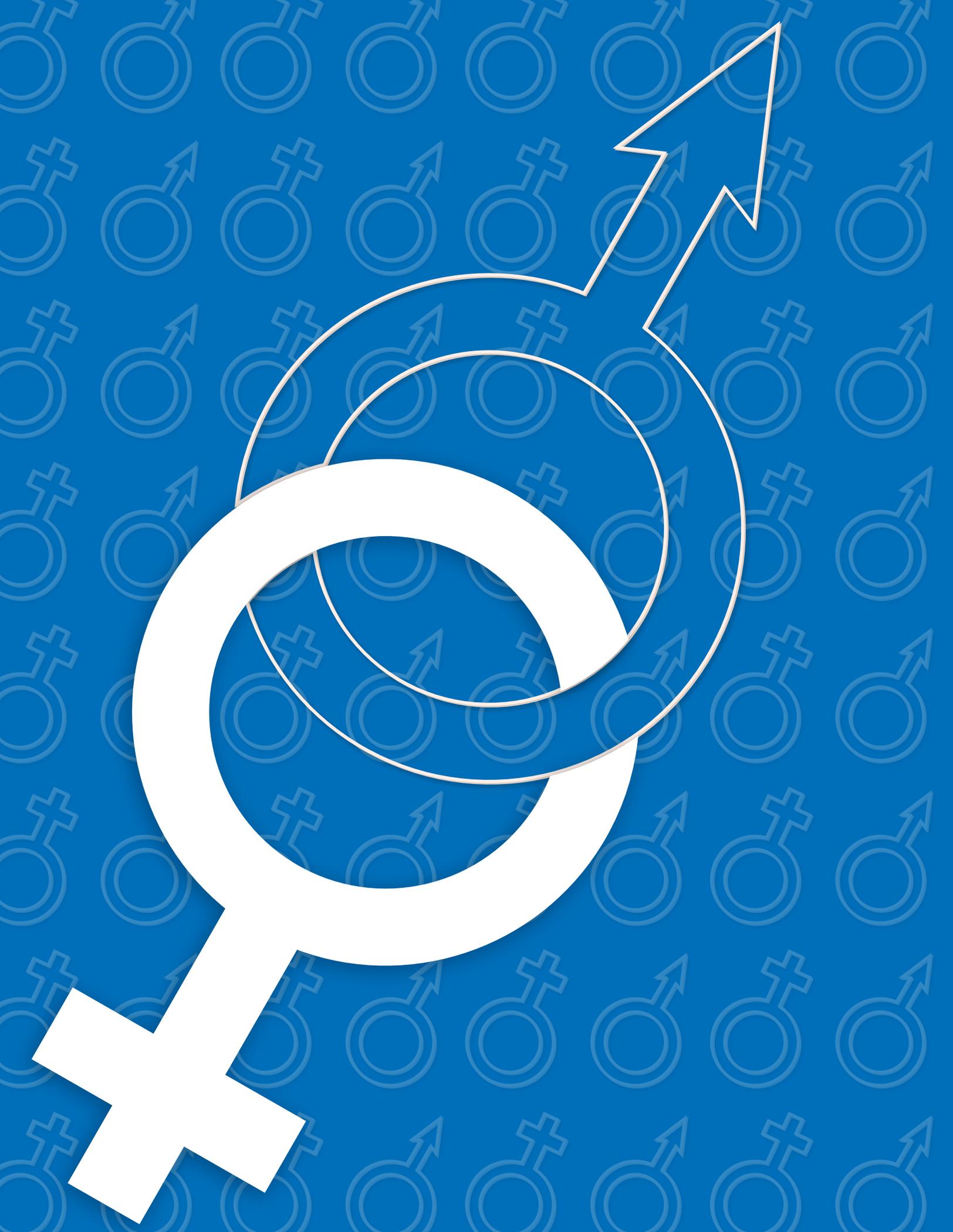
Las causas de este estancamiento provienen en su mayor parte de los prejuicios empresariales sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar puestos de responsabilidad, así como sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades

familiares y domésticas, actividades que suelen coincidir con las fases de itinerario profesional ligadas a la promoción profesional (Amorós, 2007).

Ligado al techo de cristal nace el término de **«suelo pegajoso»**, que se refiere a los mecanismos que aplican a las mujeres para mantenerlas en los puestos jerárquicos bajos y medios. A pesar de que las mujeres han ingresado en el mundo laboral de forma remunerada, no lo han hecho en igualdad de condiciones, pues arrastran consigo las exigencias de todo un ámbito, el de los cuidados<sup>2</sup>, al que se las sigue relegando y del que sus compañeros varones continúan sin hacerse cargo. Este concepto está relacionado con el famoso «equilibrio» de trabajo en y fuera de casa, tan complicado de mantener para muchas mujeres. Este efecto de suelo pegajoso tiene una relación directa con la sobrecarga que sufren las mujeres con la doble jornada y la falta de corresponsabilidad<sup>3</sup> por parte de los varones, y hace que las mujeres en vez de progresar en su carrera profesional, abandonen sus puestos de trabajo o reduzcan sus jornadas. Además, las posibilidades de ascenso de la mujer se ven disminuidas por la dificultad que supone para ellas ampliar su formación fuera del horario laboral, asistir a comidas de empresa, etc. por el hecho tener que hacerse cargo de sus familias.

2 Se entiende cuidados según la siguiente definición: «aquéllos destinados a satisfacer las necesidades del grupo, su supervivencia y reproducción» (Herrero, 2012, pág. 38).

3 Se refiere a la conciliación entre la vida profesional, personal y familiar; es decir entre el tiempo dedicado al trabajo no remunerado (doméstico y de cuidados) y el remunerado. El reparto del trabajo no remunerado entre mujeres y hombres es un factor clave para que exista una verdadera igualdad en los ámbitos públicos: el laboral, económico, cultural y social.





# Marco normativo





# Marco normativo

## 3.1. Compromisos internacionales

Dos instrumentos claves para la igualdad de género que han sido ratificados por la República de Panamá son: La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) en 1979, así como su protocolo facultativo, y, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, conocida como Convención de Belem do Pará, promulgada en 1994.

Panamá también es signataria de otros convenios y declaraciones internacionales por los que se compromete a la defensa de los derechos humanos de las mujeres y a luchar contra todos los tipos de discriminación existente, tales como, La Declaración de la Cuarta Conferencia de la Mujer (Beijing, 1995), los Objetivos del Desarrollo Sostenible<sup>4</sup>, el Consenso Brasilia de la CEPAL, los convenios con la OIT<sup>5</sup>, entre otros.

### 3.1.1. La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés).

En diciembre de 1999 se aprobó el Protocolo Facultativo sobre la Convención de todas las Formas de Discriminación hacia la Mujer (CEDAW), y en el 2001 Panamá lo ratifica.

La CEDAW es la Constitución fundacional universal de los derechos de las mujeres la cual dibuja un mapa social de los campos donde se manifiesta la discriminación de género e indica los mecanismos que facultan la reproducción de dicha discriminación en cada campo, señalando las pautas estratégicas que los Estados firmantes están obligados a asumir para su plena reversión.

La discriminación contra la mujer es el punto principal que sustenta al desarrollo estratégico de la CEDAW, en el Artículo 1, se precisa que la «discriminación contra la mujer denotará toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de la mujer en todas las esferas de la vida»<sup>6</sup>

4 EL Objetivo número 5 de los ODS plantea la necesidad de «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas».

5 La Organización Internacional del Trabajo es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales.

6 Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer; Art. I. Disponible en, [http://www.cinu.org.mx/biblioteca/documentos/dh/c\\_elim\\_disc\\_mutxt.htm](http://www.cinu.org.mx/biblioteca/documentos/dh/c_elim_disc_mutxt.htm)



También se hace hincapié en las obligaciones estatales para garantizar la plena realización del embarazo, parto y lactancia, destacando y visibilizando a la vez la función y valor social de la reproducción humana e indicando la necesidad de proveer condiciones especiales para facilitar a las mujeres la realización de dicha función en los ámbitos públicos del trabajo y participación social y política. Se reconoce y valorizan los roles tradicionales de las mujeres, pero se reconoce que la procreación no debe ser causa de discriminación sino responsabilidad compartida entre hombres y mujeres y la sociedad en su conjunto.

La CEDAW ha ampliado la responsabilidad en el campo estatal frente a la violación de los derechos de las mujeres. Los Estados se comprometen a modificar la cultura de la inequidad y cambiar las prácticas, como dice el Artículo 5, donde se compromete a los Estados a tomar medidas apropiadas para «modificar los patrones socioculturales de conducta entre hombres y mujeres que estén basados en la idea de la inferioridad y superioridad de cualquiera de los sexos en funciones estereotipadas de hombres y mujeres»<sup>7</sup>.

En concreto en materia de derechos laborales, la CEDAW establece en su Artículo 11 «Los Estados Partes adoptaron todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos, en particular:

- a. El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;
- b. El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo;

- c. El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico;
- d. El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad del trabajo;
- e. El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas;
- f. El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción<sup>8</sup>.

La CEDAW supone un punto de inflexión, ya que se obliga a los Estados partes a rendir cuentas ante la ONU sobre violaciones graves o sistemáticas a los derechos humanos de las mujeres. La ratificación del protocolo de la CEDAW expresa la voluntad política de que los avances en la protección internacional se reviertan en transformaciones concretas en las vidas de las mujeres y se pase de la declaración de principios a la aprobación de mecanismos de rectificación de denuncia y de prácticas de cualquier tipo que atenten contra los derechos protegidos en la CEDAW.

---

7 Ibídem, Art.5

---

8 Ibídem; Parte III, Art. 11



### **3.1.2. La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. (Convención Do Belem Do Pará).**

La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (OEA, 1994) puntualiza que la violencia hacia la mujer está anclada a la asimetría del reparto de poder en la relación de género. Entre las contribuciones del documento se destaca la relación entre actores privados y públicos en la responsabilidad de la violación de los derechos humanos de las mujeres. El Estado asume la responsabilidad por la persistencia o el cambio de actitudes, acciones y comportamientos agresivos y violentos motivados por razones de género.

Uno de sus mayores aportes es la definición de la violencia hacia la mujer; indicado en el Artículo 1, donde se entiende como: « (...) cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer; tanto en el ámbito público como en el privado» (OEA, 1994)<sup>9</sup>.

Según esta definición, cualquier conducta discriminatoria hacia las mujeres en el ámbito laboral es considerada violencia contra la mujer. Además, queda claro que no solo en el ámbito público se sufre discriminación, se podría decir que en la esfera privada ocurre incluso en mayor medida que en la pública, pues los términos y condiciones de contratos suelen ser excesivos en sus requisitos para

contratar a las mujeres u otorgarles cargos de mayor responsabilidad, debido a los estereotipos machistas o a las limitaciones laborales que provoca el embarazo.

### **3.1.3. La Declaración y Plan de acción de la cuarta Conferencia de la Mujer**

La Declaración de la Cuarta Conferencia de la Mujer (Beijing, 1995) y su Plan de Acción establecen la potenciación del papel de las mujeres y su plena participación en condiciones de igualdad en todas las esferas de la sociedad. Uno de sus grandes aportes se centra en crear las condiciones para acelerar la promoción de la agenda de equidad de género, identificando los pasos operativos para la implementación de políticas públicas, el establecimiento de una institucionalidad de género a nivel nacional, y la asimilación de la perspectiva de género y la premisa de la equidad en todas las instituciones y mandatos del Estado.

Además de la transversalidad -la cual ya ha sido explicada con anterioridad- la Plataforma de Acción se sustenta en tres premisas o enfoques que se van entretejiendo en una orientación dirigida a la creación de las condiciones de plena equidad entre hombres y mujeres.

El enfoque del ciclo de vida permite identificar las particularidades, condiciones compartidas y necesidades de cada etapa de la vida de las mujeres. La comprensión de la categoría de género desde su carácter relacional, destacando la importancia de una lectura comparativa de la experiencia masculina y femenina, los impactos en la vida de hombres y mujeres de acontecimientos, leyes, políticas, programas y proyectos. El último enfoque comprende al desarrollo, a partir de la noción de desarrollo humano, lo que integra el crecimiento económico, la igualdad entre

9 Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. Disponible en, <http://www.oas.org/es/mesecvi/docs/BelemDoPara-ESPANOL.pdf>



hombres y mujeres, la justicia social, la conservación y protección ambiental, la sustentabilidad, la solidaridad, la participación, la paz y el respeto por los derechos humanos.

### 3.1.4. Consenso Brasilia de la CEPAL

La Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe es un órgano subsidiario de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que congrega a las autoridades de alto nivel encargadas de los temas relativos a la situación de las mujeres y las políticas dirigidas a velar por la equidad de género en los países de la región.

La primera Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer al Desarrollo Económico y Social de América Latina se celebró en La Habana en 1977. Desde entonces la Conferencia es convocada regularmente con una frecuencia no superior a tres años, para identificar la situación regional y subregional respecto a la autonomía y los derechos de las mujeres, presentar recomendaciones en materia de políticas públicas de igualdad de género, realizar evaluaciones periódicas de las actividades llevadas a cabo en cumplimiento de los acuerdos regionales e internacionales y brindar un foro para el debate sobre la igualdad de género. Congrega a las autoridades de alto nivel encargadas de los temas relativos a la situación de las mujeres y las políticas dirigidas a velar por la equidad de género en los países de la región.

En julio de 2010, en la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, se aprobó el Consenso de Brasilia en el cual los gobiernos de los países participantes -entre los cuales se encuentra Panamá- se comprometieron a adoptar una serie de acciones para alcanzar la igualdad de género con énfasis en la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres.

La conferencia, establece la necesidad de «conquistar una mayor autonomía económica e igualdad en la esfera laboral»<sup>10</sup> abarcando ámbitos como: El reconocimiento del valor económico del trabajo no remunerado, fomentar el desarrollo y el fortalecimiento de políticas y servicios universales de cuidado, adoptar políticas que permitan establecer o ampliar las licencias parentales, impulsar y hacer cumplir leyes de igualdad laboral que eliminen la discriminación y las asimetrías de género, raza, etnia y orientación sexual en el acceso y permanencia al mercado laboral, etc.

### 3.1.5. Convenios de la OIT

El mandato de la OIT de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el mundo del trabajo está consagrado en su Constitución y fue proyectado en las normas internacionales del trabajo pertinentes. Los cuatro Convenios clave de la OIT son: el Convenio (núm. 100) sobre igualdad de remuneración (1951), el Convenio (núm. 111) sobre la discriminación en el empleo y la ocupación (1958), el Convenio (núm. 156) sobre los trabajadores con responsabilidades familiares (1981) y el Convenio (núm. 183) sobre la protección de la maternidad (2000). Los Convenios 100 y 111 también se cuentan entre los ocho Convenios fundamentales de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo<sup>11</sup>.

10 XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y El Caribe. Disponible en, [https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia\\_ESP.pdf](https://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia_ESP.pdf)

11 La OIT y la igualdad de género. Disponible en, <http://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILOandgenderequality/lang--es/index.htm>

### 3.2. Compromisos nacionales

Según (De León, A., Ríos, A. V., Atencio, I., Barrios, N. T., Serra, M., Ríos, T. A. V., y Landau, M., 2005) los principales avances que se han realizado en Panamá en lo que respecta a la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres, se han logrado en los últimos años del siglo XX y han estado muy influenciados por las conferencias mundiales mencionadas con anterioridad y los acuerdos internacionales en la materia.

Algunos de los grandes logros en la incorporación de la agenda de género en las políticas públicas en Panamá han sido las siguientes acciones:

**Creación del Consejo Nacional de la Mujer (CONAMU)** Mediante Decreto Ejecutivo N° 70 de 27 de julio de 1995, siendo el espacio más importante de encuentro entre el Estado y el movimiento de mujeres hasta la creación posterior del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).

**Elaboración del Plan Nacional Mujer y Desarrollo (PNMD) y su operativización (1996-2001).** El objetivo general del PNMD fue «garantizar el acceso y la participación de las mujeres en condiciones de igualdad a las instancias de poder y a los niveles de adopción de decisiones donde se determinan las estructuras, las políticas económicas y las formas de organización de la actividad productiva». Entre sus lineamientos específicos se destacan la promoción de la autonomía económica de las mujeres, impulsar la creación de oportunidades de inserción laboral femenina y facilitar el acceso de las mujeres a recursos productivos.

#### **El Programa Promoción de la Igualdad de Oportunidades en Panamá (PROIGUALDAD)**

firmado a través de un Convenio de Financiación entre la Unión Europea y la República de Panamá en 1996 e instaurado en octubre de 1997, permitió llevar a cabo acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en el PNMD. Su principal objetivo fue contribuir a mejorar la situación de las mujeres panameñas mediante el incremento cualitativo de su participación en el desarrollo político, social y económico, en igualdad de condiciones dentro de un marco democrático. De esta manera se da inicio al proceso de institucionalización de la perspectiva de género, en el ámbito de los programas y proyectos que llevan a cabo el Estado y los organismos no gubernamentales en Panamá.

#### **El Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PIOM II) 2002-2006.**

Este plan se define como la base para el seguimiento a las políticas públicas que contribuyen a la promoción de las mujeres y contiene los esquemas de planificación para cada una de las 12 áreas temáticas que se han identificado a nivel nacional como las más sensibles para la condición y posición de las mujeres. El PIOM II define entre las doce áreas, una de Economía y Pobreza que se plantea como objetivo estratégico incorporar el enfoque de género en las políticas, estrategias, programas y proyectos económicos y sociales que ejecutan las instancias gubernamentales. Las acciones a implementar en este sentido, van dirigidas a lograr la incorporación de la perspectiva de género en los instrumentos de planificación y evaluación con criterio de equidad de género en la asignación presupuestaria de los proyectos para lograr la disminución de la pobreza de las mujeres con especial énfasis de las jefas de hogar, campesinas e indígenas.



**Ley 4 del 29 de enero de 1999, «por la cual se instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres»<sup>12</sup>**, así como su reglamentación, mediante el decreto ejecutivo N° 53 de 2002. En ella se prohíbe toda discriminación basada en el sexo, garantiza la protección de los derechos humanos y se condena todo tipo de violencia ejercida contra las mujeres. Debido a la relevancia que posee la Ley 4, será retomada a posteriori para analizar sus reglamentaciones en el ámbito laboral.

**Ley N°71 de 23 de diciembre de 2008, por la cual se crea el Instituto Nacional de la Mujer.**

El INAMU fue creado como entidad pública descentralizada que vela por el cumplimiento de los instrumentos jurídicos, acuerdos internacionales ratificados por Panamá y las demás leyes y reglamentos nacionales relativos a la igualdad de oportunidades para las mujeres.

**Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PPIOM) 2012-2020<sup>13</sup>.**

Fue creada mediante Decreto Ejecutivo 244 de 18 de diciembre de 2012, con el objetivo

de disminuir situaciones discriminatorias, inequidades y desigualdades, busca que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres, para acceder al mundo público del que han sido excluidas, dicho instrumento permite revisar los marcos legales y las legislaciones existentes para eliminar las desigualdades y exclusiones persistentes en las leyes, dando cumplimiento a la establecido en la Ley N° 4. Además, el decreto establece que la PPIOM ha de ser implementada en todas las instituciones del Estado. De la misma forma que la Ley 4, la PPIOM será retomada más adelante.

A continuación se desglosa la normativa de obligado cumplimiento dentro de una institución pública en materia de género, así como la normativa vigente en la República de Panamá que se encarga de regular las relaciones laborales para la consecución de la igualdad de género en las mismas.

**3.2.1. Ley N°4 de 29 de enero de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres.**

Ley N° 4 en el Capítulo V, aborda el tema del Trabajo, y señala una serie de lineamientos con relación a la participación igualitaria para las mujeres en el mercado laboral, buscando fundamentalmente eliminar las remuneraciones inadecuadas, el hostigamiento y acoso laboral, la segregación ocupacional, la desprotección socio-laboral de las mujeres que se encuentran en la informalidad, y todas aquellas discriminaciones de las que son objeto las mujeres desde el momento de optar por una plaza de trabajo hasta su permanencia en el mismo.

12 Ley N°4 de 29 de enero de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres. Disponible en, [http://www.organojudicial.gob.pa/cendoj/wp-content/blogs.dir/cendoj/NINEZ\\_Y\\_ADOLESCENCIA/decreto\\_ejecutivo\\_53\\_de\\_2002\\_reglamenta\\_la\\_ley\\_4\\_de\\_1999\\_igualdad\\_de\\_oportunidades\\_de\\_%20las\\_mujeres.pdf](http://www.organojudicial.gob.pa/cendoj/wp-content/blogs.dir/cendoj/NINEZ_Y_ADOLESCENCIA/decreto_ejecutivo_53_de_2002_reglamenta_la_ley_4_de_1999_igualdad_de_oportunidades_de_%20las_mujeres.pdf)

13 INAMU. Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres 2012-2020: Para la defensa de los derechos humanos de las mujeres y comprometida con todas las mujeres en sus necesidades. Disponible en, <http://mef.gob.pa/es/direcciones/oficinaInstitucionalRecursosHumanos/Documents/Politica%20Publica%20de%20Igualdad%20de%20Oportunidades%20para%20la%20mujer.pdf>

Concretamente en el capítulo V, que la ley dedica al ámbito laboral, se establece:

*La participación de las mujeres en el mundo del trabajo representa un desafío, que debe afrontarse con respuestas generales, articuladas e innovadoras que permitan el adecuado desarrollo de los recursos humanos que ellas aportan y que se encuentran infrautilizados. La diferenciación de oportunidades de inserción laboral femenina, ubica a un significativo porcentaje de mujeres en posiciones desventajosas, y el concepto imperante es concebirlas como administradoras y no con directivas de las empresas. Las mujeres están más propensas al desempleo que los hombres, a la remuneración inadecuada, a la inestabilidad laboral, al hostigamiento o acoso sexual en el empleo y se encuentran confinadas al sector informal de la economía, con las desventajas que estos aspectos conllevan para su desarrollo como persona, para la familia y el hogar<sup>14</sup>.*

En el Artículo 11 la ley establece una serie de acciones encaminadas a solventar las desigualdades laborales que sufren las mujeres, algunas de ellas son: garantizar el acceso de las mujeres a por lo menos un cincuenta por ciento de plazas de trabajo en todos los sectores en igualdad de oportunidades, deberes y derechos mediante la promoción de la idea de que las profesiones no tienen sexo, estudiar y prevenir las situaciones de acoso laboral, identificar y eliminar la discriminación en el acceso y promoción en la administración pública, promover la presencia igualitaria de mujeres en los distintos puestos y niveles de la administración pública, especialmente

en los de más responsabilidad, promover el cambio cultural y la ruptura de estereotipos por razón de sexo dentro de las empresas, etc. Derivado del capítulo V, el Artículo 38 considera discriminación laboral por razón de sexo, las solicitudes por parte de las personas empleadoras de pruebas de embarazo, estado civil, fotografías, limitaciones de la edad, así como aplicar tanto criterios sexistas, etarios o racistas a la escala salarial, como las conductas de acoso y hostigamiento moral y sexual.

### **3.2.2. Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (PPIOM)**

Los principales enfoques y fundamentos teóricos de la PPIOM son la perspectiva de género y el enfoque de derechos humanos, siendo reforzados por los enfoques de desarrollo humano, transversalidad de género, empoderamiento, multiculturalidad, diversidad, e intergeneracional. La PPIOM está compuesta por diecisiete ejes temáticos donde se plantean diferentes objetivos estratégicos, únicamente serán desglosados los que están relacionados con la normativa laboral que debe de cumplir la UCPSP como institución pública.

El primer eje temático contemplado en la PPIOM concierne a la temática ambiental, en él se establece la obligatoriedad de impulsar los mecanismos que garanticen e incorporen los enfoques de igualdad, equidad de género, derechos e interculturalidad, en la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de gestión ambiental en el ámbito local y nacional, así como, en la sostenibilidad, manejo y conservación de los recursos naturales. Además, se especifica la necesidad de transversalizar el enfoque de género en las políticas y programas de manejo de cuencas hidrográficas, para posibilitar el acceso, uso y

14 Ley N°4 de 29 de enero de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres. Art. 10.



control de los recursos naturales y sostenibilidad de la biodiversidad.

Por otro lado, el eje estratégico que está relacionado con la economía y trabajo, en su Lineamiento Estratégico 1, plantea la necesidad de cumplir con los derechos laborales de las mujeres sin discriminación alguna, asegurando su incorporación al trabajo remunerado en igualdad de condiciones y oportunidades en todos los aspectos de la producción. Además, en el Lineamiento Estratégico 6, se aborda la necesidad de desarrollo de un nuevo modelo de relaciones laborales y empleo de calidad con enfoque de género, que facilite la corresponsabilidad para la conciliación de la vida personal, familiar y social.

### 3.2.3. Código de Trabajo: licencia por maternidad.

El Código de Trabajo de la República de Panamá dedica su Capítulo II sección primera a la regulación laboral de las mujeres. Es en este apartado donde se encuentra regulada la licencia por maternidad, especificando que la protección de la maternidad de cualquier trabajadora es un deber del Estado<sup>15</sup>.

La norma, prohíbe el despido de las mujeres en estado de gravidez sin una causa justificada y sin una autorización previa del estado<sup>16</sup>, y establece que toda trabajadora en ese estado gozará de descanso forzoso retribuido del mismo modo que su trabajo,

durante las seis semanas que precedan al parto y las ocho que le sigan. Se especifica que en ningún caso el período de descanso total será inferior a catorce semanas y que en el caso de haber cualquier retraso en el parto, tendrá derecho a las ocho semanas posteriores al mismo de descanso remunerado<sup>17</sup>.

Por otro lado, está tipificado que las mujeres que sean madres tienen derecho al disfrute de intervalos de quince minutos cada tres horas o de media hora dos veces al día para alimentar a sus hijos o hijas durante los seis primeros meses de vida, este tiempo será computado como tiempo de trabajo efectivo. De la misma forma, las personas empleadoras, deben de proporcionar algún medio de descanso dentro de las posibilidades de sus labores y en el caso de tener empleadas a más de veinte mujeres, deberán condicionar un local para que las trabajadoras puedan realizar sin peligro la extracción y conservación de la leche materna así como la alimentación de sus criaturas<sup>18</sup>.

También se prohíbe la realización de jornadas extraordinarias de las mujeres embarazadas y la obligatoriedad de las personas empleadoras de hacer los arreglos necesarios para que las trabajadoras no tengan que realizar jornadas nocturnas ni mixtas ni tareas inadecuadas o perjudiciales para su estado<sup>19</sup>.

---

15 Decreto de gabinete N° 252 de 30 de diciembre de 1971. Código del trabajo. § 1. Capítulo II. Art. 105. Disponible en, <http://cetippat.gob.pa/wp-content/uploads/2017/05/co%CC%81digo-detrabajo.pdf>

16 *Ibidem*, Art. 106.

---

17 *Ibidem*, Art. 107.

18 *Ibidem*, Art. 114.

19 *Ibidem*, Art. 116.

### **3.2.4. Ley N° 50 de 23 de noviembre de 1995, por la cual se protege y se fomenta la lactancia materna en Panamá.**

En la República de Panamá existe una ley destinada específicamente a la protección y fomento de la lactancia<sup>20</sup>, donde en el Capítulo VII se hace alusión nuevamente al tiempo del que deberán disponer las madres que trabajan fuera del hogar para amamantar a sus criaturas, así como las condiciones específicas que debe de poseer el lugar destinado para ello, tipificando de forma más precisa las disposiciones del Código de Trabajo. En cuanto al tiempo del que disponen las mujeres para la extracción de la leche materna y la alimentación de su hijo o hija, puede ser distribuida de la siguiente manera: cuatro periodos de quince minutos, dos periodos de treinta minutos o una hora al inicio o al final de la jornada. Por otro lado, las condiciones del espacio para la extracción y conservación de la leche materna deberán ser las siguientes:

- Ser un lugar privado
- Ser confortable tanto para la extracción de leche como para el amamantamiento.
- Estar adecuadamente aireado e iluminado.
- Asegurar la higiene para la manipulación de alimentos de la criatura lactante.
- Poseer un refrigerador con un congelador cuyo uso sea exclusivo para dicha tarea.
- Poseer instalaciones sanitarias para el lavado y secado de manos.

- Disponer de material informativo relativo a los beneficios de la lactancia materna exclusiva hasta los seis meses de vida, la extracción manual y con bomba, conservación y transporte de leche humana, así como a las formas de administración de la misma (vaso, taza o cuchara).

### **3.2.5. Ley N°27 de 23 de mayo de 2017 que crea la licencia de paternidad para los trabajadores de empresas privadas y los servidores públicos.**

La ley que regula la licencia de paternidad<sup>21</sup> es relativamente reciente y otorga a la persona beneficiaria tres días hábiles de licencia remunerada desde la fecha del nacimiento del hijo o hija.

Dicha licencia solamente puede ser concedida una vez al año, siendo concedidos únicamente tres días hábiles independientemente de que el parto sea múltiple. Para la concesión de dicha licencia, el trabajador debe declarar en su contrato de trabajo o formulario de datos personales, el nombre de su esposa o conviviente, teniendo las empresas privadas e instituciones públicas que actualizar los datos personales de forma periódica.

Si se diera el caso de que en el momento del nacimiento el trabajador esté haciendo uso de su periodo vacacional, incapacitado u hospitalizado, queda obligado a comunicar el nacimiento a la empresa o institución para la que presta sus servicios,

---

20 Ley N° 50 de 23 noviembre de 1995, por la cual se protege y fomenta La Lactancia Materna en Panamá. Capítulo VII. Art. 36 y 37. Disponible en, [http://www.paho.org/pan/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=371-ley-no-50-de-1995-por-la-cual-se-protege-y-fomenta-la-lactancia-materna-en%20panama&category\\_slug=publications&Itemid=224](http://www.paho.org/pan/index.php?option=com_docman&view=download&alias=371-ley-no-50-de-1995-por-la-cual-se-protege-y-fomenta-la-lactancia-materna-en%20panama&category_slug=publications&Itemid=224)

---

21 Ley N°27 de 23 de mayo de 2017 que crea la licencia de paternidad para los trabajadores de empresas privadas y los servidores públicos. Disponible en, [http://gacetas.procuraduria-admon.gob.pa/28439\\_2018.pdf](http://gacetas.procuraduria-admon.gob.pa/28439_2018.pdf)

de esta forma, una vez finalizado los periodos anteriores, se le computarán los tres días hábiles siguientes de la licencia de paternidad.

En el caso de las instituciones públicas, para el cómputo de la licencia, los tres días hábiles se tienen en cuenta de lunes a viernes y deben de ser disfrutados desde el nacimiento del o la menor. Una vez reincorporado al trabajo, el servidor público debe de presentar a la institución un certificado emitido por la Dirección Nacional del Registro Civil del Tribunal Electoral que lo acredita como padre de la criatura. Además, los días de licencia deben de ser considerados como tiempo efectivo de trabajo para el cálculo de salario, derechos adquiridos y demás prestaciones laborales.

### **3.2.6. Decreto Ejecutivo N°33 de 24 de abril de 2000 por el cual se declara el mes de marzo mes de la mujer.**

En él se establece el mes de marzo como mes de la mujer para la realización de actividades de divulgación, académicas, culturales, artísticas y sociales a nivel nacional. En el marco del mes de marzo, a todas las instituciones gubernamentales les corresponderá programar un día para la realización de actividades destinadas a poner en valor el papel de las mujeres y su contribución al desarrollo del país. Además, las oficinas de relaciones públicas de las entidades estatales priorizarán la difusión de mensajes que hagan alusión al día internacional de la mujer durante todo el mes de marzo a través de todos los medios de comunicación<sup>22</sup>.

---

22 Decreto Ejecutivo N°33 de 24 de abril de 2000, por el cual se declara el mes de marzo mes de la mujer para la realización de actividades en el marco del día internacional de la mujer. Disponible en, [file:///C:/Users/Sabela/Downloads/leyes\\_2000\\_507\\_1285.pdf](file:///C:/Users/Sabela/Downloads/leyes_2000_507_1285.pdf)

### **3.2.7. Ley N° 7 de 14 de febrero de 2018, que adopta medidas para prevenir, prohibir y sancionar actos discriminatorios y dicta otras disposiciones.**

Su principal objetivo es prohibir y establecer responsabilidades por cualquier acto violento que atente contra la honra, la dignidad, y la integridad física y psicológica de las personas, así como, proteger el derecho al trabajo en condiciones de equidad, estableciendo las políticas públicas necesarias para la prevención de cualquier acto violento de los anteriormente citados conforme a las convenciones sobre Derechos Humanos ratificadas por la República de Panamá<sup>23</sup>.

Para la consecución de este objetivo, se enfoca en sensibilizar, prevenir y prohibir el hostigamiento, acoso sexual o moral, racismo y sexismo en el ámbito laboral, educativo, comunitario, así como en cualquier otro, imponiendo responsabilidades y sanciones. Además, en su Artículo 4 establece que las disposiciones que se encuentran en ella son de orden público, teniendo que regirse por estas normas cualquier persona natural y jurídica que se encuentre en el territorio nacional así como los/as servidores/as públicos/as.

Por otro lado, responsabiliza a todas las instituciones públicas, personas empleadoras y centros de enseñanza, a la creación de una política interna que devenga, evite, desaliente, y sancione las conductas de hostigamiento y acoso sexual o moral, racismo y sexismo. Para la consecución de este fin, obliga a poner en marcha todas las medidas que sean convenientes y necesarias<sup>24</sup>.

---

23 Ley N° 7 de 14 de febrero de 2018, que adopta medidas para prevenir, prohibir y sancionar actos discriminatorios y dicta otras disposiciones. Art.1. Disponible en, [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28465\\_A/66081.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28465_A/66081.pdf)

24 Ibídem, Art. 6.

Además, se establecen sanciones específicas tanto a las personas empleadoras como a los y las supervisores/as de la persona afectada en las instituciones públicas por el incumplimiento de las medidas dispuestas por la ley<sup>25</sup>.

Es importante mencionar que en la ley se dictamina que «en el caso de que los servidores públicos incurran en acoso sexual se dará por terminada la relación laboral, de acuerdo con lo previsto en el

artículo 155 de del Texto Único de la Ley 9 de 1994 que regula la Carrera Administrativa»<sup>26</sup>.

Por último, quedan registrados en la ley los derechos de la persona que sufre alguna de las conductas que se describen en ella, los procedimientos y plazos a seguir en caso de que se produzcan, y las consecuencias para la persona denunciante si se demuestra la falsedad de los hechos.

numeral 14 del artículo 140 y del numeral 10 del  
25 *Ibíd*em, Art. 8.

Mediante el Decreto Ejecutivo N° 144 de 20 de  
26 *Ibíd*em, Art. 9.





**Unidad  
Coordinadora del  
Programa Saneamiento  
de Panamá**



# Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento Panamá

junio de 2001<sup>27</sup> se crea la Unidad Coordinadora para el Saneamiento de la Ciudad de Panamá y la Bahía de Panamá, adscrita al Ministerio de Salud desde el punto de vista funcional, técnico, administrativo y financiero. Dicha unidad es creada como proyecto a largo plazo cuya responsabilidad es la gestión administrativa y operativa del saneamiento de la ciudad de Panamá y la bahía de Panamá. Posteriormente, mediante el Decreto Ejecutivo N°58 del 12 de febrero de 2015, le fue asignada la responsabilidad de ejecutar obras de saneamiento en otras partes del país, incluyendo Arraiján y La Chorrera.

A través del Decreto Ejecutivo N°18 de 3 de mayo de 2016<sup>28</sup>, se modifica el Decreto Ejecutivo N°144 con el propósito de establecer un esquema administrativo-operativo eficiente del Proyecto de Saneamiento que permita la operación y mantenimiento de los sistemas de alcantarillado sanitarios dentro de su área de influencia.

Tras las modificaciones dictaminadas por el Decreto Ejecutivo N°18 de 3 de mayo de 2016, se crea la Unidad Coordinadora para el Programa Saneamiento de Panamá cuya responsabilidad consta «de la gestión administrativa y operativa de los proyectos de saneamiento de las ciudades de Panamá, Arraiján y La Chorrera, y las demás áreas que sean necesarias de acuerdo a los Planes Maestros de Saneamiento, o que le sean asignadas»<sup>29</sup>.

Los objetivos del Programa incluyen:

1. Mejorar las condiciones sanitarias de la población del área metropolitana de la ciudad de Panamá, Arraiján y La Chorrera.
2. Recuperar y devolverle a la población los ríos y quebradas de la ciudad de Panamá, Arraiján y La Chorrera, que representan un riesgo a la salud pública de sus habitantes.
3. Recuperar la Bahía de Panamá para brindarle al mundo la imagen de un país que crece de cara al mar, respetando el medio ambiente y sus recursos naturales.

27 Decreto Ejecutivo N°144 de 20 de junio de 2001, que crea la Unidad Coordinadora para el Saneamiento de la Ciudad de Panamá y la Bahía de Panamá.

28 Decreto Ejecutivo N°18 de 3 de mayo de 2016 se modifica del Decreto Ejecutivo N°144 Que crea la Unidad Coordinadora para el Saneamiento de la Ciudad de Panamá y la Bahía de Panamá y dicta otras disposiciones.

29 *Ibíd*em, Art. I.



# Proceso metodológico





# Proceso metodológico

## 5.1. Objetivos del diagnóstico

### 5.1.1. Objetivo general

El objetivo general del diagnóstico es comprobar el cumplimiento de la normativa contemplada por la República de Panamá en cuanto a género, además de identificar las posibles prácticas, estereotipos, percepciones y dinámicas institucionales que puedan perpetuar la desigualdad dentro de la UCPS.

### 5.1.2. Objetivos específicos

- Revisar la normativa contemplada por Panamá que debe cumplir cualquier institución pública en materia de género para verificar su cumplimiento.
- Identificar qué instrumentos o políticas guían la UCPS en términos de género.
- Analizar la equidad de género en la gestión de recursos humanos.
- Indagar en la cultura organizacional<sup>30</sup> para visibilizar sesgos de género.

30 Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores, creencias, costumbres y actitudes que determinan los comportamientos individuales y colectivos dentro de la institución. Ésta se construye mediante el aporte cultural de las personas que la integran. Las concepciones sobre lo femenino y lo masculino forman parte de la cultura organizacional y se manifiestan de diversas formas. Estas concepciones determinan espacios, roles, valoraciones y oportunidades diferentes para mujeres y hombres e inciden de manera inconsciente en la toma de decisiones, como creer que algunos cargos pueden ser ocupados más por mujeres o que un hombre es el más indicado para un puesto determinado (FIO, 2014).

- Examinar la imagen interna y externa que proyecta la institución en términos de género.

## 5.2. Niveles analizados

Se ha hecho un análisis de todos los niveles que conforman la dimensión interna de la organización, esto es, todo aquello que constituye la base política y ética que define su funcionamiento y sistemas de relación y comunicación intraorganizacional en tres niveles diferentes:

- **Nivel político:** reglamento interno del MINSA, misión y visión de la UCPS, legislación por la que se constituye y se guía, etc.
- **Nivel estructural:** organigrama, incluyendo el funcionamiento de todas sus partes y jerarquías oficiales, gestión de recursos humanos, construcción de capacidades y gestión interna del conocimiento, mecanismos de participación, etc.
- **Nivel cultural:** normas, creencias y valores, opiniones personales, lenguaje, pautas comunes de comportamiento y humor; uso del espacio, modos de relación y participación, estructuras jerárquicas, liderazgos y formas de poder no escritas, tabúes, etc.

## 5.3. Fases del proceso

El proceso de elaboración del diagnóstico se adaptó a las siguientes fases:



**La primera fase (junio de 2018)** fue elaborada y aprobada por la UCPSP una propuesta metodológica para la realización del diagnóstico, definiendo los objetivos, técnicas a utilizar en el trabajo de campo, etc. Además, se llevó a cabo la revisión de la normativa vigente en la República de Panamá en materia de género que debe cumplir cualquier institución pública.

**Durante la segunda fase (del 2 al 6 de julio de 2018)** se llevó a cabo el trabajo de campo en las oficinas de la misma UCPSP. Durante su desarrollo fueron utilizadas distintas técnicas de investigación que serán detalladas más adelante.

**En la tercera fase (del 7 al 10 de julio de 2018)** tuvo lugar la sistematización de toda la información recogida y el análisis de los diferentes discursos presentes en la organización, de donde se extrajeron unas conclusiones preliminares.

**La cuarta fase (del 10 al 15 de julio de 2018)** se llevó a cabo el análisis final de la información así como la redacción del presente documento.

#### 5.4. Técnicas utilizadas para la recolección de información

**Tabla I.** Técnicas utilizadas para la recolección de información

Técnicas	Objetivos Específicos	Desarrollo
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la equidad de género en la gestión de recursos humanos.</li> <li>Estudiar la construcción de capacidades y la gestión interna del conocimiento dentro de la institución.</li> <li>Indagar en la cultura organizacional para visibilizar sesgos de género.</li> </ul>	<p>Recogida de información sobre las características del espacio organizacional, las personas que lo integran y sus interacciones.</p> <p>La observación participante se ha realizado en las oficinas de la UCPSP durante el trabajo de campo y otras reuniones que tuvieron lugar en el marco de la consultoría.</p>
Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar qué instrumentos o políticas guían la UCPSP en términos de género.</li> <li>Examinar la imagen interna y externa que proyecta la institución en términos de género.</li> </ul>	<p>Revisión y análisis de textos relevantes para el diagnóstico: reglamento interno del MINSA, misión y visión de la UCPSP, instrucción técnica de gestión social (IT- SSA-03), procedimiento específico social (PS-01), documentos internos y externos (circulares, trípticos, página web, libros infantiles...), términos de referencia.</p>

Técnicas	Objetivos Específicos	Desarrollo
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar la equidad de género en la gestión de los recursos humanos.</li> <li>▪ Estudiar la construcción de capacidades y gestión interna del conocimiento dentro de la institución.</li> <li>▪ Indagar en la cultura organizacional para visibilizar sesgos de género.</li> </ul>	<p>Obtención de información sobre las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos de la plantilla (sexo, edad, nivel de estudios, etc.)</li> <li>▪ Situación en la institución (años de antigüedad, puesto que ocupa, remuneración, ascensos, etc.)</li> <li>▪ Opiniones de las personas sobre igualdad de oportunidades en la organización.</li> <li>▪ Conocimientos del personal sobre género.</li> <li>▪ Sensibilidad al género.</li> </ul> <p>El cuestionario fue cubierto por 70 de las 84 personas que trabajan en la institución.</p>
Entrevistas personales semiestructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar qué instrumentos o políticas guían la UCPSP en términos de género.</li> <li>▪ Analizar la equidad de género en la gestión de recursos humanos.</li> <li>▪ Indagar en la cultura organizacional para visibilizar sesgos de género.</li> <li>▪ Examinar la imagen interna y externa que proyecta la institución en términos de género.</li> </ul>	<p>Recogida de información a diferentes personas claves de la organización, en torno a la equidad de género en la UCPSP, las características que se valoran más en el personal, la sensibilidad en cuanto a género, quienes son las personas que asisten a los eventos en representación de la institución, proceso de contratación, etc.</p> <p>Se realizaron 8 entrevistas formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación general</li> <li>▪ Subcoordinación general</li> <li>▪ Gerente de ingeniería</li> <li>▪ Gerente de proyectos</li> <li>▪ Gerente socio ambiental</li> </ul>



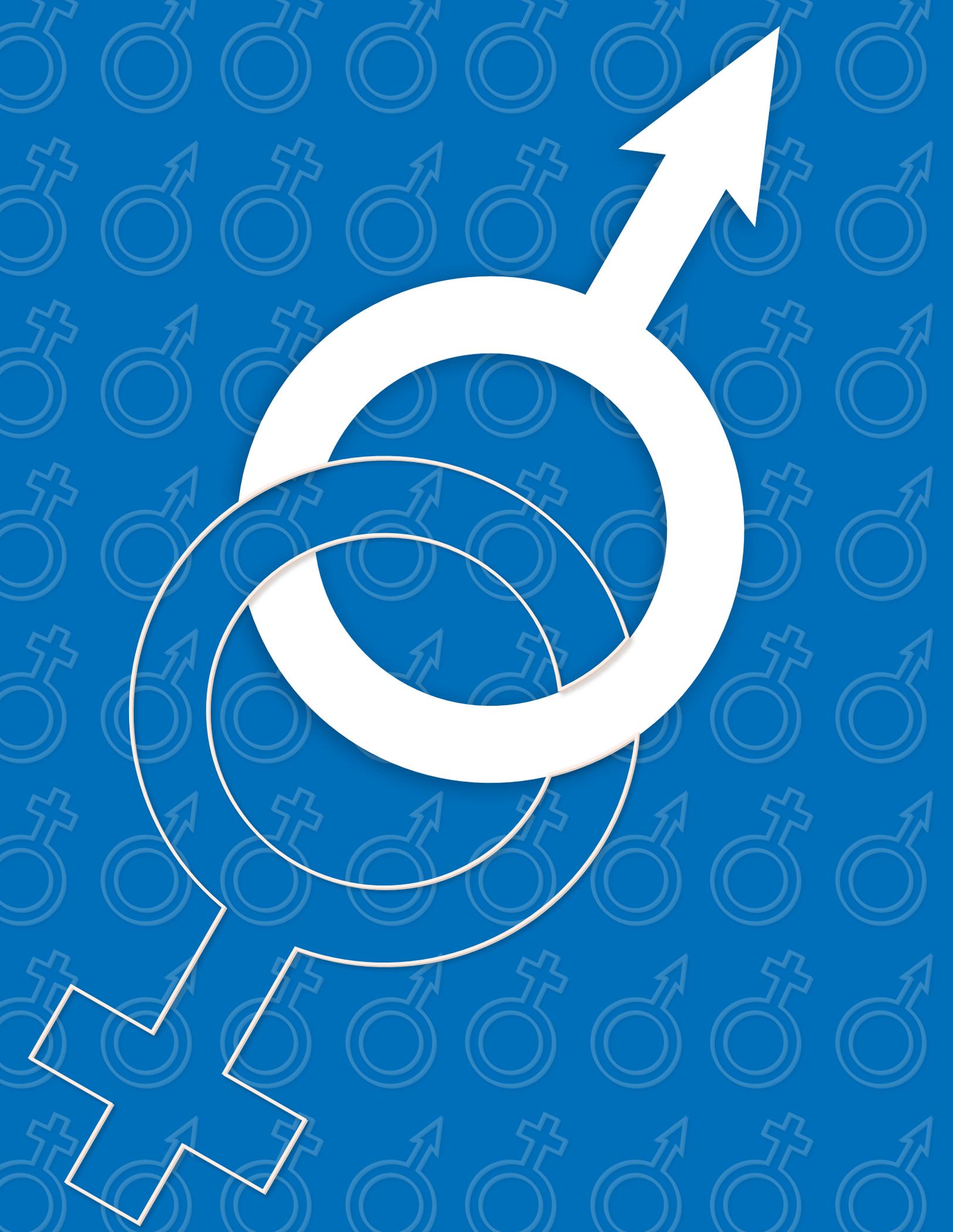
Técnicas	Objetivos Específicos	Desarrollo
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal de publicidad y comunicación</li> <li>▪ Personal de administración, finanzas y RR.HH.</li> <li>▪ Persona con más antigüedad de la institución.</li> </ul>
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar la equidad de género en la gestión de recursos humanos.</li> <li>▪ Indagar en la cultura organizacional para visibilizar sesgos de género.</li> </ul>	Para conseguir revelar la existencia de discursos colectivos y obtener información de las opiniones, vivencias y percepciones compartidas, se realizaron 2 grupos de discusión (uno compuesto por 6 hombres y el otro por 6 mujeres) donde aparecieron representadas cinco de las seis secciones de la UCPSP y diferentes niveles jerárquicos sin incluir la coordinación y a los y las gerentes.

**Nota.** En la primera columna la tabla muestra las técnicas de investigación utilizadas, en la segunda columna se mencionan cuáles fueron los objetivos específicos que se pretendía alcanzar con la aplicación de la técnica y, por último, en la tercera columna se explica brevemente como fue el proceso desarrollo de las mismas.

### 5.5. Limitaciones del diagnóstico

El diagnóstico de género en la UCPSP presenta una serie de limitaciones que es importante no pasar por alto. Tal y como se ha detallado en el apartado dedicado a explicar las fases del proceso, ha sido

realizado en un periodo de tiempo muy corto ya que el trabajo de campo ha tenido lugar únicamente en cinco días. Este tiempo es insuficiente para hacer emerger prácticas desiguales o discriminatorias que puedan tener lugar en la oficina y que no resulten fáciles de detectar a simple vista.





## El diagnóstico de género en la UCPS





# El diagnóstico de género en la UCPSP

Este apartado ha sido dividido en cinco subapartados distintos que dan respuesta a los objetivos específicos planteados para la realización del presente diagnóstico. Por lo tanto, en primer lugar, será realizado un análisis de las políticas relativas al género que existen en la UCPSP, para posteriormente pasar a analizar la equidad de género en la gestión de los recursos humanos, la construcción de capacidades y la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, y por último, la comunicación y la imagen que la institución proyecta en términos de género.

## 6.1. La política de género en la UCPSP

Tal y como se ha detallado anteriormente, la UCPSP está adscrita al Ministerio de Salud por lo que se rige por la institución en lo que a políticas se refiere.

En el Ministerio de Salud, no existen políticas concretas en materia de género. Por lo tanto no hay ni medidas de acción positiva, ni lineamiento concreto a seguir para transversalizar género en el mismo. Tampoco hay reglamentadas medidas referidas a dar algún tipo de apoyo al personal que sufra situaciones de violencia intrafamiliar o sexual, ningún procedimiento a seguir en caso de explotación y abuso sexual, ni políticas especiales de conciliación de la vida familiar y profesional.

Mediante la revisión del reglamento interno del Ministerio de Salud se ha comprobado que en el Capítulo III que se dedica a las prohibiciones que

tiene todo servidor/a público, nombra explícitamente la prohibición de incurrir en el acoso sexual, siendo una falta de máxima gravedad que conlleva a la destitución de la persona que lo comete. A pesar de que el acoso sexual en la oficina será analizado posteriormente en un apartado diferenciado, es necesario detallar a continuación el proceso que se pone en marcha a nivel del MINSa cuando se incurre en él.

Cuando una persona acude a recursos humanos alegando haber sufrido acoso sexual, este departamento se pone en contacto con el/la jefe/a directa de la persona que lo padeció para ponerle en conocimiento de lo ocurrido (si es que no está informado/a). Una vez realizado este trámite, se inicia una investigación que consta de exámenes psicológicos a la persona denunciante, analizar la existencia de pruebas documentales (fotos, mensajes, etc.) y de la recolección de testimonios de otras personas que hayan pasado por la misma situación. Después de recolectar todas las evidencias, estas son analizadas y si las pruebas son suficientes se hace un informe dirigido al Ministro/a para que proceda con la destitución de la persona denunciada. En el caso de que no haya pruebas suficientes, también se informa al Ministro/a y al jefe/a inmediato/a de la decisión final.

A pesar de que la UCPSP pertenece al MINSa en la práctica opera de forma muy independiente, por esta razón, resulta necesario hacer una mención específica a la posible existencia de directrices a seguir en materia de género tanto a nivel interno de la organización como en los programas que desarrolla.



Desde la propia organización son elaborados ciertos manuales, instrucciones técnicas y procedimientos que deben de guiar tanto su propio trabajo como el de las personas contratadas por la organización. Donde se ha podido encontrar una mención específica a la necesidad de incluir la perspectiva de género en la estrategia de intervención y participación social, fue en el procedimiento a seguir para la gestión social del Programa Saneamiento de Panamá así como en las instrucciones técnicas de la sección socio ambiental.

A pesar de ello, después de la revisión de ambos documentos, se puede determinar que al margen de la definición del concepto «perspectiva de género», de algunas referencias a la necesidad de promocionar la participación de las mujeres, y la prohibición en el código de ética (elaborado para el personal de la empresa contratista en el área de trabajo) de realizar insinuaciones sexuales, no existen medidas concretas para potenciar la participación de mujeres ni para efectuar el trabajo desde la perspectiva de género.

Por otro lado, la UCPSP cuenta con su propia sección de recursos humanos al margen del Ministerio de Salud. Cuando se le pregunta a RR.HH sobre la política interna en caso de que ocurriera algún caso de acoso sexual, se observa el desconocimiento sobre los procedimientos a seguir como entidad dependiente del MINSA. Se da la misma situación cuando se pregunta si desde la misma sección se tiene conocimiento sobre la normativa que debe de cumplir cualquier institución pública en la República de Panamá en materia de género.

## 6.2. La equidad de género en la gestión de recursos humanos

La equidad de género en una organización debe de comenzar por el propio personal que la compone. En este apartado se rescatan las características generales de las personas que forman parte de la UCPSP.

### 6.2.1. Personal que compone la organización

La UCPSP se compone por 84 personas de las cuales 42 son hombres y 42 mujeres, por lo que en principio, existe paridad entre hombres y mujeres en la organización.

Para comprobar el total cumplimiento de la Ley N°4 de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres, será detallada la composición de la organización así como los cargos que ocupa el personal para verificar si los dos sexos se encuentran en todos los niveles y sectores de la organización en igualdad de oportunidades, deberes y derechos.

### 6.2.2. Composición y cargos que ocupan

En la tabla que se incluye a continuación, se detalla la composición de la UCPSP por secciones y sexos.

**Tabla 2.** Composición UCPSP/Sexo

Composición	Mujeres	Hombres	Total
Coordinación General	2	-	2
Subcoordinación General	-	1	1
Sección Ingeniería	1	5	6
Sección Proyectos	9	6	15
Sección Operación y Mantenimiento	4	10	14
Sección Socio Ambiental	6	6	12
Sección Planificación	3	1	4
Sección Publicidad y Comunicación	4	1	5
Sección Contrataciones	2	-	2
Sección Legal	1	1	2
Sección Administración, Finanzas y RR.HH.	10	11	21
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>84</b>

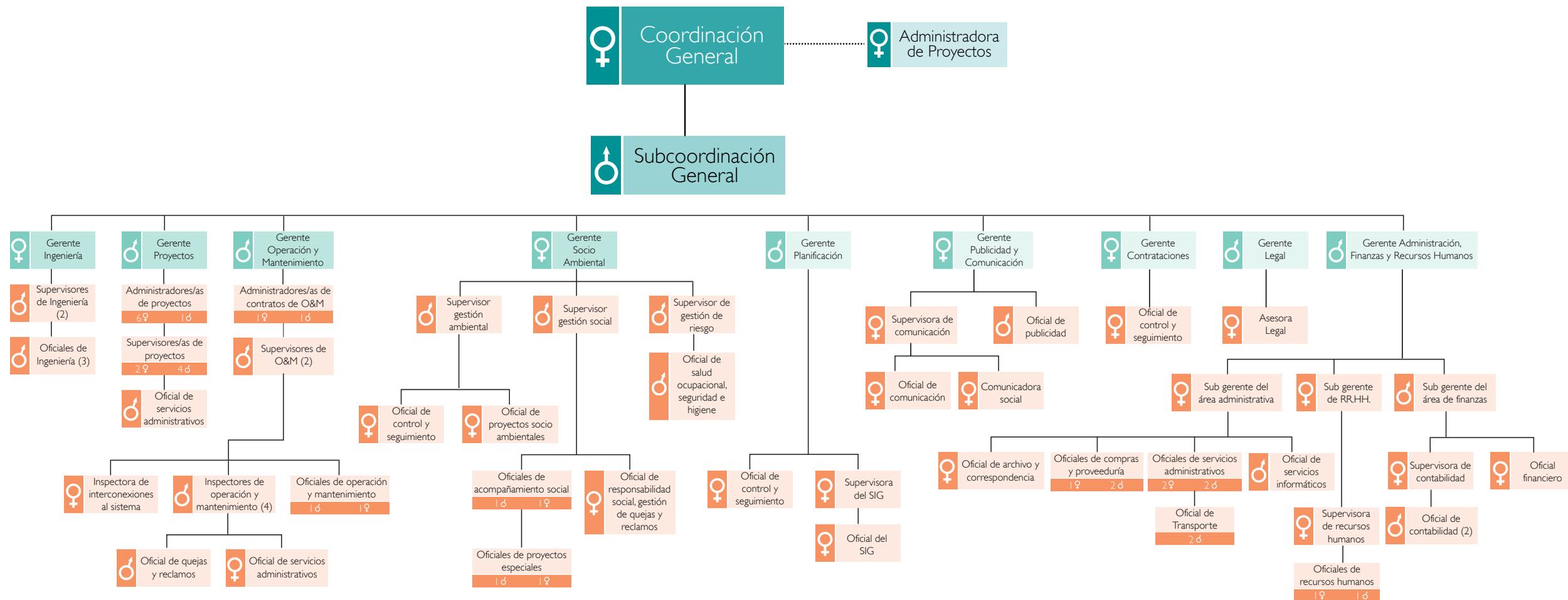
**Nota.** En la columna de la izquierda se muestran la composición de la UCPSP por sección. A su derecha se encuentra la columna que hace referencia al número de mujeres que se encuentran trabajando en ella, siendo la siguiente columna la que se refiere a los hombres, por último aparecen reflejados los números totales.

En este apartado se incluye un organigrama que refleja los grados de jerarquía que existen actualmente en la organización y ayuda a comprender con mayor profundidad cada sección que la compone. El organigrama ha sido elaborado específicamente para la realización del presente diagnóstico con la

ayuda del personal de Recursos Humanos, intentado que refleje lo mejor posible la verdadera estructura y composición de la UCPSP. Se sabe que en este momento la UCPSP tiene puestos vacantes que están a la espera de ser cubiertos, únicamente serán descritos los que están vigentes en la actualidad.



Figura I. Organigrama de la UCPSP



Tal y como se ve reflejado en el organigrama anterior, la coordinación de la UCPSP-que corresponde al puesto de más responsabilidad-está a cargo de una mujer. Jerárquicamente por debajo se encuentra la subcoordinación general, cuyo responsable es un hombre.

Existen nueve secciones en la organización, de las cuales, en cuatro de ellas el cargo de la gerencia lo ostenta una mujer mientras que en las cinco restantes se trata de un hombre el que tiene el puesto de gerente. Es necesario puntualizar, que en el caso de la gerencia de administración, finanzas y RR.HH, el hombre que ejerce el cargo en este momento es el mismo que el que se encarga de la subcoordinación general de la UCPSP.

Siguiendo el orden jerárquico se encuentran las personas nombradas subgerentes, que se ubican únicamente en la sección de administración, finanzas y RR.HH y son dos mujeres y un hombre. Por debajo de ese cargo, en la sección de operación y mantenimiento, se encuentran los/as administradores/as de contrato (un hombre y una mujer) e inmediatamente después, los y las administradores/as de proyecto, siendo siete mujeres y un hombre que están ubicadas/os en la sección de proyectos excepto una mujer con ese cargo que trabaja directamente con la coordinación general.

En concordancia con la jerarquía de la organización se hace necesario nombrar a los/as supervisores/as (seis mujeres y once hombres). Esta figura aparece representada en todas las secciones de la UCPSP excepto en las secciones más pequeñas (contrataciones y legal) donde solo trabajan dos personas de las cuales una de ellas posee el cargo de gerente.

Ejerciendo en la actualidad como inspectores/as se encuentran una mujer y cuatro hombres en la sección de operación y mantenimiento. Además, jerárquicamente a la par del personal que ejerce como inspectores/as, se encuentra el cargo de asesora legal que es ocupado por una mujer. Por último, el cargo donde se encuentra representado más personal, es el cargo de oficial viéndose representado en todas las secciones excepto la sección legal. En este caso, hay diecinueve hombres y dieciocho mujeres. Al mismo nivel jerárquico que los y las oficiales, se encuentra una mujer como comunicadora social.

Para facilitar la visualización de las jerarquías institucionales en la UCPSP que han sido explicadas con anterioridad, y poder sacar conclusiones sobre la representación igualitaria de hombres y mujeres en las mismas, será posteriormente incluida una tabla que simplifique esa tarea.

Debido a que el cargo de subcoordinación general y la gerencia de administración, finanzas y RR.HH los ejerce la misma persona y es un hombre, al número total de personas que componen la organización que aparecen en la tabla (85) hay que restarle una persona, al igual que a la columna del total de hombres (43).



**Tabla 3.** Jerarquía oficial en la UCPSP/Sexo

Composición	Mujeres	Hombres	Total
Coordinación General	1	-	1
Subcoordinación General	-	1	1
Gerentes	4	5	9
Subgerentes	2	1	3
Administradores/as de contrato	1	1	2
Administradores/as de proyecto	7	1	8
Supervisores/as	6	11	17
Inspectores/as	1	4	5
Asesora legal	1	-	1
Oficiales	18	19	37
Comunicadora social	1	-	1
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>85</b>

**Nota.** En la columna de la izquierda se muestran los diferentes niveles jerárquicos dentro de la UCPSP. A su derecha se encuentra la columna que hace referencia a al número de mujeres ostentando estas posiciones, siendo la siguiente columna la que se refiere a los hombres, por último aparecen reflejados los números totales.

Después de analizar la estructura jerárquica de la UCPSP, se puede determinar que los dos sexos se encuentran representados en todos los niveles de la organización al 50%, por lo que se le está dando cumplimiento a la normativa contemplada por la República de Panamá al respecto<sup>31</sup>. De todas formas, se hace necesario puntualizar que se produce -aunque de manera residual- la masculinización y feminización de ciertos puestos y sectores.

En primer lugar, de las seis personas que están ejerciendo el cargo de oficial de servicios administrativos -puesto que está relacionado con las labores de secretariado- cuatro de ellas son mujeres. Los dos hombres que hay

con ese cargo fundamentalmente se dedican al mantenimiento de las instalaciones y apoyan las tareas de transporte que normalmente realizan los dos hombres con el cargo de oficiales de transporte. Esta segregación laboral en la que las mujeres ejercen tareas de secretariado mientras que los hombres de mantenimiento y transporte, responde a los roles tradicionalmente impuestos a hombres y mujeres.

Por otra parte es relevante comentar las secciones donde existe una mayor diferencia entre hombres y mujeres en su composición, las cuales coinciden con los trabajos tradicionalmente masculinos. Estas son, la sección de ingeniería y la sección de operación y mantenimiento<sup>32</sup>.

31 Consultar página 24: Ley N°4 de 1999, por la cual se Instituye la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres.

32 Ver la composición de la UCPSP por sexo en la tabla 2.

En cuanto a la sección de ingeniería, a pesar de que la gerente es una mujer, el resto de la sección la forman cinco hombres que están a su cargo. Respecto a la sección de operación y mantenimiento, donde se nota la diferencia entre hombres y mujeres es en el cargo de inspectores -donde están representados cuatro hombres y ninguna mujer- y en el de supervisores -ejercido por dos hombres-.

Además, en lo que respecta al área de publicidad y comunicación –un sector mayoritariamente femenino- de cinco personas que forman parte de ella solamente hay un hombre. Sorprende que la sección socio ambiental la compongan el mismo número de mujeres que de hombres ya que normalmente es un sector muy feminizado, sin embargo a pesar de que la gerente de sección es mujer, los tres supervisores que están jerárquicamente por debajo son hombres. Dicho esto, resulta necesario poner en valor el hecho de que actualmente exista el mismo porcentaje de mujeres y de hombres trabajando en la UCPSP y que ambos sexos estén representados en todos los sectores y niveles de la misma. Teniendo en cuenta

las actividades a las que se dedica la organización, se considera algo inusual que esto ocurra y un gran logro para la consecución de la igualdad.

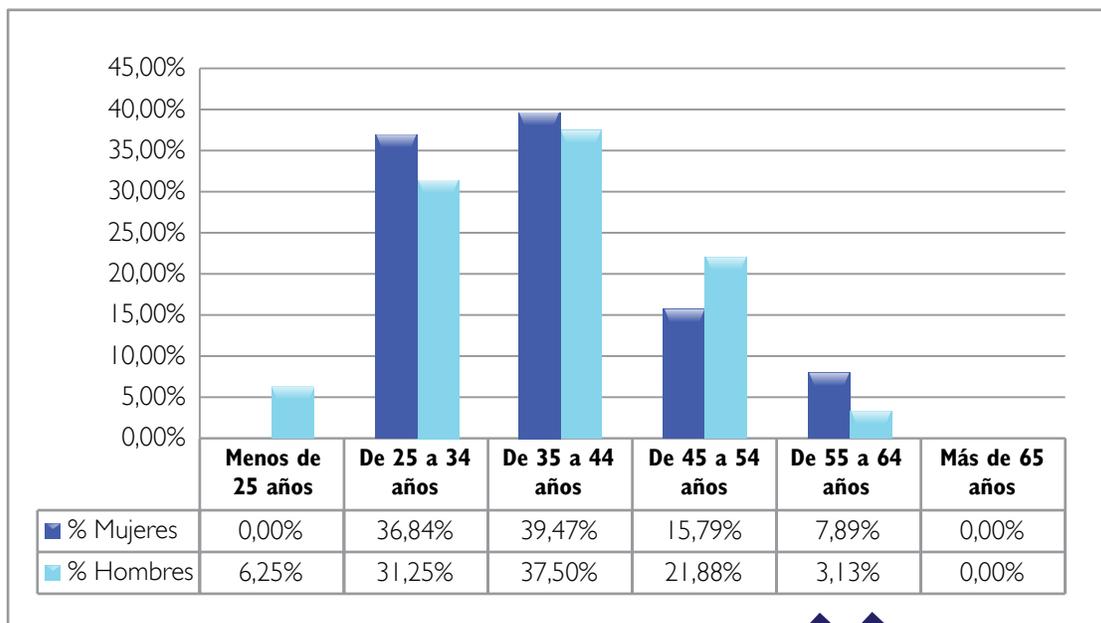
### 6.2.3. Perfil sociodemográfico del personal de la UCPSP

Los datos que se detallan en este apartado fueron extraídos del cuestionario que fue cubierto por el personal de la organización. A pesar de que no fue posible que todo el personal de la oficina contestara al cuestionario, la muestra obtenida se considera representativa ya que fue cubierto por 70 de las 84 personas que componen la oficina. Los datos que se exponen en este apartado fueron extraídos, de las 70 personas que sí han contestado.

De las 70 personas que respondieron el cuestionario, 38 de ellas son mujeres (54,3%) y 32 son hombres (45,7%).

#### 6.2.3.1. Rangos de edad

**Figura 2.** Rangos de edad del personal/Sexo

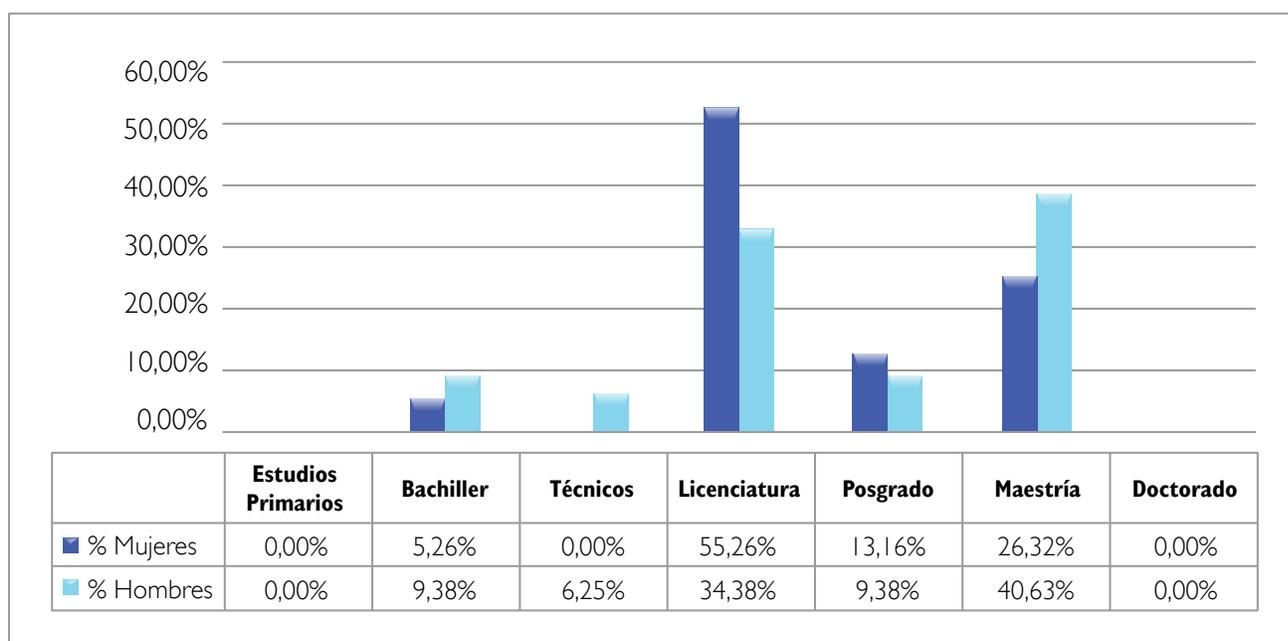


El rango de edad donde se encuentra la mayor parte del personal que compone la UCPSP es el que comprende las edades entre 35 y 44 años (38,57%), encontrándose en este rango un 39,47% de mujeres y un 37,50% de hombres. Ocurre algo similar con la segunda franja de edad más representada (de 25 a 34 años), donde hay un 36,84% de mujeres y un

31,25% de hombres. No hay mujeres en la UCPSP de las que han respondido al cuestionario que tengan menos de 25 años, de la misma forma que ocurre con la franja de edad de más de 65 años donde no se ha visto representada ninguna persona.

### 6.2.3.2. Nivel de estudios

**Figura 3.** Nivel de estudios del personal/Sexo



En cuanto al nivel de estudios, el 45,71% de las personas que han respondido al cuestionario está en posesión de un título de licenciatura y un 32,86% ha cursado una maestría. El porcentaje de mujeres con una licenciatura (55,26%) es mayor que el porcentaje hombres (34,38%), ocurre lo mismo con los estudios de posgrado donde se ven representadas un 13,16% de mujeres y un 9,38% de hombres. Sin embargo, se pueden observar mayor número de hombres (40,63%) que de mujeres (26,32%) que hayan cursado una maestría.

### 6.2.3.3. Cursando estudios en la actualidad

Es importante mencionar que en la actualidad hay un 30% de personas que se encuentran cursando algún tipo de estudio, siendo muy similares los porcentajes de mujeres (31,58%) que de hombres (28,13%) que están en esta situación.

La mayor parte de las personas que se están formando en la actualidad están cursando estudios superiores. El porcentaje más alto se encuentra en las personas que cursan una maestría (52,38%), habiendo un

58,33% de mujeres y un 44,44% de hombres. Por otro lado, hay un 28,57% de personas de las que han respondido al cuestionario que está cursando una licenciatura, de las cuales, un 33,3% son hombres y un 25% son mujeres.

#### 6.2.3.4. *Personas dependientes a su cargo*

La mayor parte de las personas que han respondido al cuestionario manifiesta tener personas dependientes a su cargo, siendo similares los porcentajes de hombres (75%) y de mujeres (73,68%) que seleccionaron esta respuesta. Es importante señalar que a pesar que es ligeramente superior el porcentaje de hombres que manifiesta tener personas dependientes a cargo que de mujeres, cuando se ha preguntado qué tipo de apoyo les brinda, hay más mujeres (78,57%) que hombres (62,50%) que prestan apoyo tanto económico como de cuidado. Las mujeres que prestan únicamente apoyo económico son un 21,43% frente a un 33,33% de hombres que eligieron esta respuesta.

#### 6.2.4. *Contratos y salarios*

Todas las personas de la organización pertenecen a la planilla del MINSA, lo cual significa que su contratación es permanente y no son objetos de despido a no ser que ocurra una incidencia grave. Además, son beneficiarias de una serie de derechos recogidos por la Ley 9 de 20 de junio de 1994<sup>33</sup>, siendo algunos de ellos: treinta días de vacaciones al año, dieciocho

días de permisos por asuntos personales, servicio de guardería durante el horario laboral, bonificación extra a fin de año, una bonificación extra los meses de febrero, agosto y diciembre, disfrute de las licencias de paternidad y maternidad, servicio de transporte, etc.

Para obtener los datos relativos al tiempo que lleva el personal trabajando en la organización, a los ascensos obtenidos, y al nivel de remuneración, se ha recurrido a la formulación de esa pregunta en el cuestionario, por lo que en los datos que serán reflejados a continuación están incluidas 70 de las 84 personas que forman la organización.

La mayor parte (82,86%) de las personas que han respondido al cuestionario manifestaron llevar trabajando para la UCPSP de 0 a 4 años. Hay un mayor porcentaje de mujeres (39,47%) que de hombres (28,13%) que se han incorporado a la organización en el último año. En cambio un 53,13% de hombres manifiesta llevar formando parte de la UCPSP de 2 a 4 años, frente a un 44,74% de mujeres que se incorporó durante ese periodo de tiempo. En cuanto a las personas que llevan más de 11 años trabajando en la organización, a pesar de que los porcentajes son muy bajos para ambos sexos, los hombres (9,38%) se encuentran más representados que las mujeres (2,63%).

Por otro lado, un 28,57% de personas ha respondido que sí ha obtenido un ascenso, siendo el porcentaje de mujeres (31,58%) que eligieron esta respuesta más alto que de hombres (25%). Un 50% de los ascensos tanto de hombres como de mujeres, tuvieron lugar entre el segundo y el cuarto año de trabajo en la organización. En cambio, de las personas que han obtenido un ascenso durante el primer año de trabajo todas han sido mujeres.

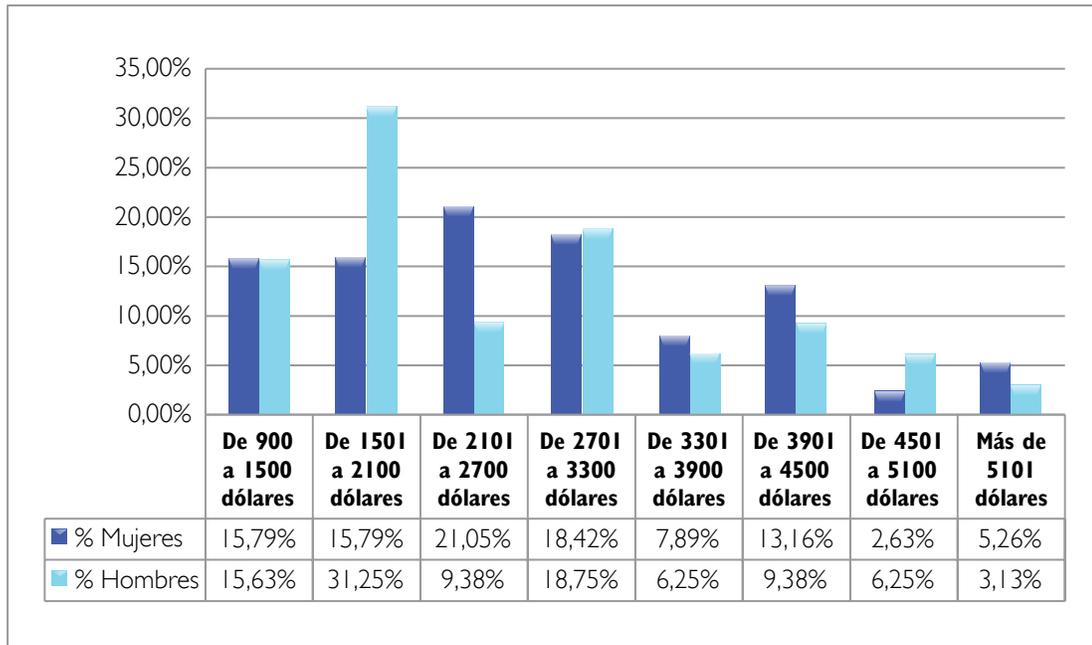
33 Ley N°9 de 20 de junio de 1994, Por la cual se establece la carrera administrativa. Disponible en, [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_pan\\_anexo\\_1\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_pan_anexo_1_sp.pdf)



En este sentido resultan curiosos los datos obtenidos de la formulación de la pregunta relativa al motivo del ascenso. Tan solo un 16,67% de mujeres respondieron

que se les concedió por mérito propio, en cambio fueron un 50% de los hombres lo que eligieron esta respuesta.

**Figura 4.** Nivel de remuneración/Sexo



Respecto a la remuneración del personal, el mayor porcentaje de personas se ubica en la franja de remuneración entre 1.501 a 2.100 dólares (22,15%) habiendo más hombres (31,25%) que mujeres (15,79%) que perciben esta cantidad. Sin embargo el porcentaje de mujeres (21,05%) cuyo salario se encuentra entre 2.101 a 2.700 es más alto que el de hombres en esta situación (9,38%). A pesar de las diferencias son muy poco marcadas, hay un porcentaje más alto de hombres (18,75%) que de mujeres (18,42%) que están percibiendo entre 2.701 y 3.300 dólares mensuales, ocurriendo lo mismo en la franja salarial comprendida entre 4.501 a 5.100 dólares, donde los hombres representan un (6,25%) mientras que las mujeres un (2,63%). En todas las demás franjas salariales las mujeres reciben una mayor remuneración que los hombres aunque con diferencias poco notables.

Es importante indicar en este punto que en cuanto a la remuneración percibida por el personal, existe una gran variación entre puestos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dependiendo de la gerencia en la que se ubican, incluso existen diferencias dentro de las mismas gerencias dependiendo de la responsabilidad y dificultad de las tareas específicas del puesto. En cualquier caso, las diferencias salariales no están relacionadas con el sexo de la persona que ocupa el cargo, sino con el nivel de responsabilidad y otras particularidades de cada puesto de trabajo.

### 6.2.5. Políticas de paternidad y maternidad

En la UCPSP todas las personas que pertenecen a la organización tienen el derecho de disfrutar de las licencias de maternidad y paternidad, ya que son parte del funcionariado público del Ministerio de Salud.

A través de la entrevista con recursos humanos, las entrevistas personales y los grupos focales realizados con mujeres y hombres, se ha podido constatar que en la organización se cumple la normativa vigente en la República de Panamá en los que respecta a estas licencias<sup>34</sup>.

En cambio, según la información que se ha podido obtener sobre el cumplimiento de la normativa establecida en el Código del Trabajo y en la Ley N° 50, por la cual se protege y se fomenta la lactancia materna, en UCPSP, a pesar de cumplirse los tiempos que deben de ser concedidos a las trabajadoras dentro del horario de trabajo para alimentar a sus criaturas con leche materna, no existe un espacio en la oficina adecuado para este fin con las condiciones que la ley establece.

Según las informaciones recogidas la extracción de la leche materna hasta ahora ha sido realizada en el baño, lo cual puede suponer serios problemas relacionados con la higiene además de la incomodidad del proceso para la mujer. Durante la elaboración del presente diagnóstico se ha decidido habilitar un espacio para la extracción de la leche materna, pero no cumple las condiciones recogidas en la ley<sup>35</sup>.

34 Consultar marco normativo: Compromisos nacionales. Páginas: 24-26.

35 Consultar página 25.

### 6.2.6. La conciliación entre la vida personal y la vida profesional

La respuesta a este punto está determinada en función de la información extraída por varias herramientas, por un lado, los dos grupos focales realizados y las entrevistas personales, por otro lado, las respuestas obtenidas del cuestionario cubierto por el personal. En todas las herramientas de investigación, tanto los hombres como las mujeres han manifestado que desde la organización siempre se les ha brindado apoyo para poder conciliar la vida personal y la vida profesional, siendo muy flexible en cuanto a los permisos y ofreciendo flexibilidad en el caso de estar pasado por situaciones personales complicadas. Además, se hizo énfasis en la idea de que el hecho de tratarse de una institución pública facilita que se cumpla la conciliación, ya que hay una mayor regulación de los horarios y los permisos que en una empresa privada.

### 6.2.7. Acoso sexual

El Comité de la CEDAW ha reconocido que la violencia contra la mujer es una forma de discriminación que impide gravemente que goce de derechos y libertades en pie de igualdad con el hombre y que el acoso sexual es una de sus múltiples y complejas manifestaciones. El comité ha expresado que el acoso sexual incluye:

*Conductas de tono sexual tal como contactos físicos e insinuaciones, observaciones de tipo sexual, exhibición de pornografía y exigencias sexuales, ya sean verbales o de hecho. Ese tipo de conducta puede ser humillante y puede constituir un problema de salud y de seguridad; es discriminatoria cuando la mujer tiene motivos suficientes para creer que su negativa le podría*



*causar problemas en relación con su trabajo, incluso con la contratación o el ascenso, o cuando crea un medio de trabajo hostil<sup>36</sup>.*

La caracterización del acoso dada por el Comité de la CEDAW supera la concepción tradicional del acoso en el que existe una dinámica de poder entre la persona que lo ejerce y la que lo recibe, estando las decisiones relativas al empleo condicionadas directa o indirectamente a la respuesta de la empleada a las solicitudes de favores sexuales. El Comité de la CEDAW también reconoce como acoso sexual aquél que tiene lugar con la creación de un entorno laboral hostil. Aquí no importa que la conducta sea explícita o que se manifieste en requerimientos de favores sexuales, el comportamiento puede estar oculto en sutilezas o insinuaciones.

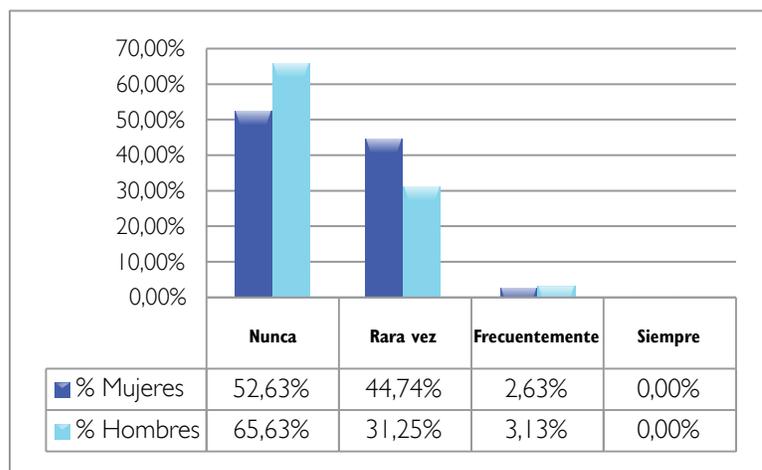
La ex Relatora Especial sobre la Violencia contra la Mujer de las Naciones Unidas, Radhika Coomaraswamy, ha expresado que el acoso

sexual puede incluir: contactos físicos innecesarios, utilización de términos humillantes o fuera de lugar; la discusión de actividades sexuales, la concesión de ventajas laborales a quienes consienten en participar en actividades sexuales y la utilización de un lenguaje crudo u ofensivo<sup>37</sup>.

Los datos que aquí se reflejan están basados en las entrevistas personales, ambos grupos focales, y en los resultados obtenidos por el cuestionario que fue respondido por el personal de la UCPSP.

Un 41,43% del total de las personas encuestadas creen que existen faltas de respeto hacia las mujeres en el lugar de trabajo, ya sea «rara vez», «frecuentemente» frente a un 58,57% de personas que manifestó que «nunca» se producen estos comportamientos. Un 47,37% de las personas que creen que se producen faltas de respeto son mujeres y un 34,38% son hombres.

**Figura 5.** Opinión sobre la existencia de faltas de respeto a las mujeres en la UCPSP/Sexo



36 Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer: Recomendación General No. 19, Art. 11.

37 Informe de la Relatora Especial, Sra. Radhika Coomaraswamy, sobre la violencia contra la mujer, con inclusión de sus causas y consecuencias. 1997.

Tal y como reflejan los datos del gráfico anterior no hubo ninguna persona en la oficina que ante esta pregunta eligiera la respuesta «siempre». Son más de la mitad (52,63%) las mujeres que creen que no se produce «nunca» y un 44,74% las que afirman que sucede «rara vez». Tan solo el 2,63% de las mujeres han respondido que ocurre de forma «frecuente», en este caso los hombres representan un porcentaje más elevado (3,13%).

En cuanto a la pregunta que se formuló en el cuestionario relacionado con cuales son las situaciones de acoso sexual que se observan en la oficina, el personal podía escoger hasta tres respuestas. La respuesta más contestada tanto por hombres como por mujeres fue la de «no existe el acoso sexual en la oficina». En segundo lugar, ambos sexos respondieron «miradas morbosas y gesticulaciones», ubicándose en tercera posición las respuestas «burlas, bromas y comentarios incómodos» y «contacto físico no deseado».

Además del cuestionario, las otras técnicas utilizadas han podido revelar que se han producido casos puntuales en la oficina en los que algunas compañeras se han sentido ofendidas ante la actitud de algunos compañeros de trabajo, sin embargo, esos casos han sido resueltos de manera informal sin llegar a recurrir a RR.HH. El personal ha manifestado que ese tipo de actitudes no están aprobadas por la mayor parte de personas que componen la UCPSP y, que de producirse, los propios compañeros y compañeras de la persona que estuviera incurriendo en esa conducta harían saber su desacuerdo.

### 6.2.8. Género y contrataciones

En este apartado serán descritos los procesos de contratación. Además, serán comentados algunos

ejemplos de términos de referencia (TDR) y de anuncios de contratación a los que se ha podido acceder.

En cuanto a las contrataciones, el procedimiento a seguir comienza cuando una de las secciones de las que se compone la organización informa al área de recursos humanos a través de un correo electrónico de la necesidad de cubrir un puesto, anexando al correo el perfil que se requiere. Cuando RR.HH recibe esta información revisa los perfiles de personas que han enviado sus hojas de vida a la UCPSP en algún momento, si alguno de estos perfiles es compatible con el puesto que necesita ser cubierto le dan prioridad por haber mostrado interés anteriormente en trabajar para la organización. En el caso de no ser compatible ninguno de los perfiles que hay en la base de datos, se comienza la búsqueda de la persona adecuada a través de diversas vías como por ejemplo consultando directamente a grupos de profesionales.

La primera entrevista laboral la realiza la subgerente de recursos humanos, de formación psicóloga, quien realiza preguntas relativas a la formación de la persona interesada en el puesto además de una prueba de personalidad, que consta en 36 preguntas con respuestas espontáneas para posteriormente interpretar las respuestas y valorar si la persona tiene una actitud positiva. Las preguntas de esta prueba no varían en función del sexo de la persona entrevistada.

En el caso de superar esta primera entrevista, tiene lugar una segunda prueba con la sección que demandó un nuevo contrato. En esta segunda entrevista se realizan preguntas más técnicas, que tienen que ver con el grado de conocimiento de la persona en el área para la que se la requiere. Posteriormente, la sección debe de enviar un correo en el que transmita la impresión que les causó la persona y en el caso de ser positiva, pasaría a realizarse una tercera y última

entrevista con la gerencia de la UCPSP o con la subgerencia en el caso de que la persona requerida sea del área de administración.

El último paso para la contratación es que la persona supere el proceso de reclutamiento del MINSA. Se trata de una prueba que realiza el departamento de RR.HH del Ministerio de Salud para validar la contratación. Consta de una prueba de redacción y una prueba psicológica.

Es necesario mencionar que a la hora de contratar a personal nuevo, la UCPSP no valora de manera consciente la representación paritaria de hombres y de mujeres en la organización, sino que el hecho que en ella exista dicha paridad se ha dado de forma espontánea. Durante varias de las técnicas de investigación utilizadas para la elaboración del presente diagnóstico, se ha manifestado la probabilidad que el hecho de que una mujer esté al cargo de la organización haya podido influir de manera inconsciente en que se produzca esta circunstancia.

Para finalizar el análisis sobre si los procesos de contratación incorporan criterios de género, se han revisado algunos términos de referencia (TDR) del personal de la UCPSP y un anuncio de contratación.

A pesar de que los anuncios de demanda de personal no indican específicamente que la UCPSP es una institución comprometida con la igualdad de oportunidades, una vez revisado el anuncio al que se ha tenido acceso, se ha podido comprobar que en él se utiliza un lenguaje neutro y no incorpora criterios que puedan considerarse excluyentes o discriminatorios. Ocurre lo mismo en el caso de los TDR.

### **6.2.9. Despidos y ajustes de personal**

Según la información obtenida a través de la entrevista con el departamento de recursos humanos, los despidos o ajustes de personal que se han producido en los últimos años no han tenido lugar teniendo en cuenta criterios de género, ni han afectado el equilibrio de género en la oficina.

Desde recursos humanos se manifiesta que normalmente cuando se produce algún despido es porque el rendimiento y el desempeño de tareas no está siendo el adecuado, y que antes de llevar a cabo el procedimiento se tienen en cuenta las situaciones personales por las que pueda estar pasando la persona en cuestión ofreciéndole varias oportunidades para cambiar la conducta que esté causando la puesta en marcha del proceso.

### **6.2.10. Cultura y/o valores**

Este apartado está destinado a identificar qué valores y qué cultura organizacional existe en el personal del área de recursos humanos, y las percepciones de su personal sobre género.

Si bien es cierto que a través de la entrevista con la sección de recursos humanos se comprobó que el personal que trabaja en esta área no posee conocimiento específico sobre género, ni sobre las leyes de igualdad que operan en la República de Panamá, tampoco se vislumbran resistencias enfocadas a la temática.

Cuando se formula la pregunta del perfil de mujer y de hombre que funcionan mejor en la UCPSP, el personal de recursos humanos manifiesta que no existe un perfil que funcione mejor sino que los aspectos más valorados son la formación, la

experiencia, la actitud y el compromiso con la tarea que se va a desempeñar, y que en cualquier caso no habría diferencias entre hombres y mujeres. Los grupos focales que han tenido lugar con el personal de la oficina, confirman esta información. Ocurre lo mismo cuando se pregunta si existe alguna sección o área de trabajo en la que encajen mejor alguno de los dos sexos, las respuestas siempre van encaminadas al perfil de la persona y no al sexo al que pertenezca.

### 6.3. Grado y nivel de conocimiento del personal sobre género

El avance en la transversalidad de género depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje individual y colectivo del personal de la organización. Para avanzar se requiere de un esfuerzo importante en construcción de capacidades internas, pero para ello hay que partir de un conocimiento certero de cuáles son las capacidades reales existentes y los intereses que puedan existir en ampliarlas o profundizarlas.

A través del desarrollo de las entrevistas se ha podido constatar que personal de la UCPSP no ha tenido la oportunidad de acceder a capacitaciones en materia de género durante el desarrollo de sus funciones.

Para medir el conocimiento que el personal de la oficina posee en la temática, se contó con la información extraída del cuestionario que fue cubierto por el personal de la organización.

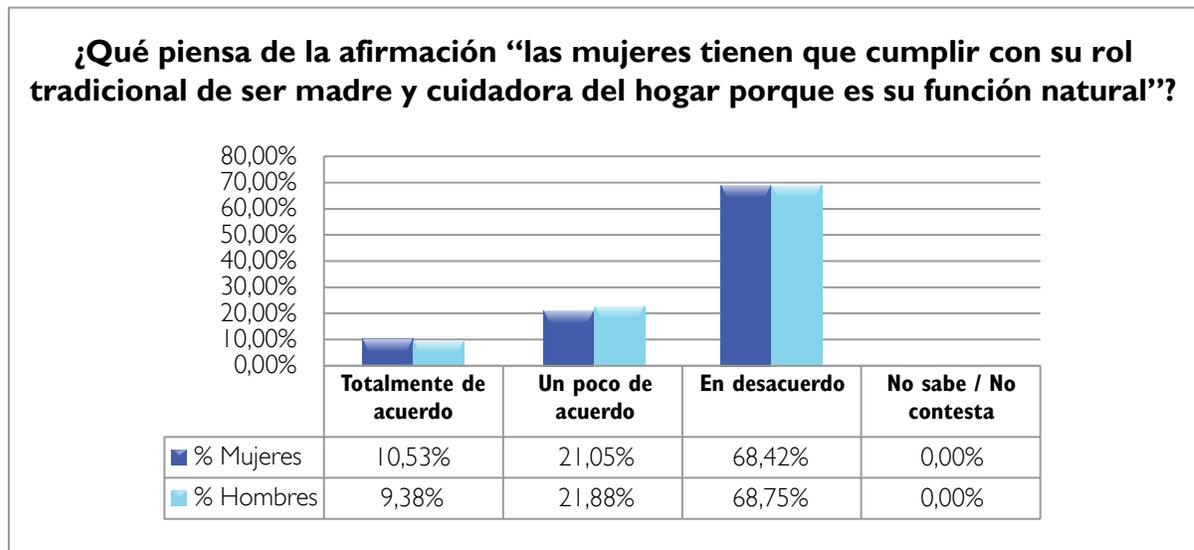
Según la información que se extrajo del cuestionario, la mayor parte de las personas encuestadas (67,14%) reconocen la diferencia entre el sexo y el género, y un 57,14% conocen la diferencia entre igualdad y equidad.

Respecto a la pregunta que hizo referencia al significado de género, tan solo un 4,29% de las personas encuestadas creen que «el género es una imposición y/o una moda» siendo un 5,26% de mujeres las que poseen esta creencia frente al 3,13% de los hombres. Además, un 74,29% se mostró en desacuerdo con la afirmación «el género es cosa de mujeres».

Donde se puede apreciar una mayor confusión es en el concepto de transversalidad de género donde tan solo se muestran «de acuerdo» con la respuesta correcta un 27,14% de las personas encuestadas, de las cuales un 34,38% fueron hombres y un 21,05% fueron mujeres.

En el cuestionario que fue cubierto por el personal se incluyeron afirmaciones para obtener información relativa a los roles y estereotipos de género extendidos en la sociedad. Posteriormente son incluidos varios gráficos que representan las opiniones del personal en torno las afirmaciones planteadas.

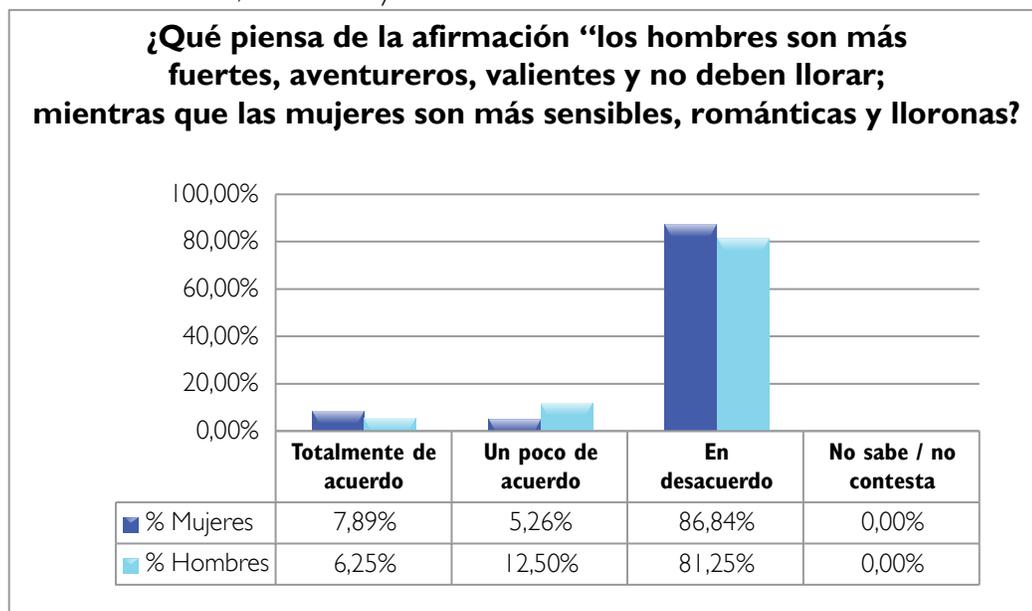
**Figura 6.** Opinión del personal acerca de la afirmación “las mujeres tienen que cumplir con su rol tradicional de madre y cuidadora del hogar porque es su función natural”/Sexo



Tal y como se ve reflejado en el gráfico anterior; a pesar de que la mayor parte de personas se muestran «en desacuerdo», es ligeramente más alto el porcentaje de hombres que de mujeres que seleccionaron esta

respuesta. Por otro lado, hay un porcentaje más alto de mujeres (10,53%) que de hombres (9,38%) que manifiestan estar «totalmente de acuerdo» con la afirmación incluida en el cuestionario.

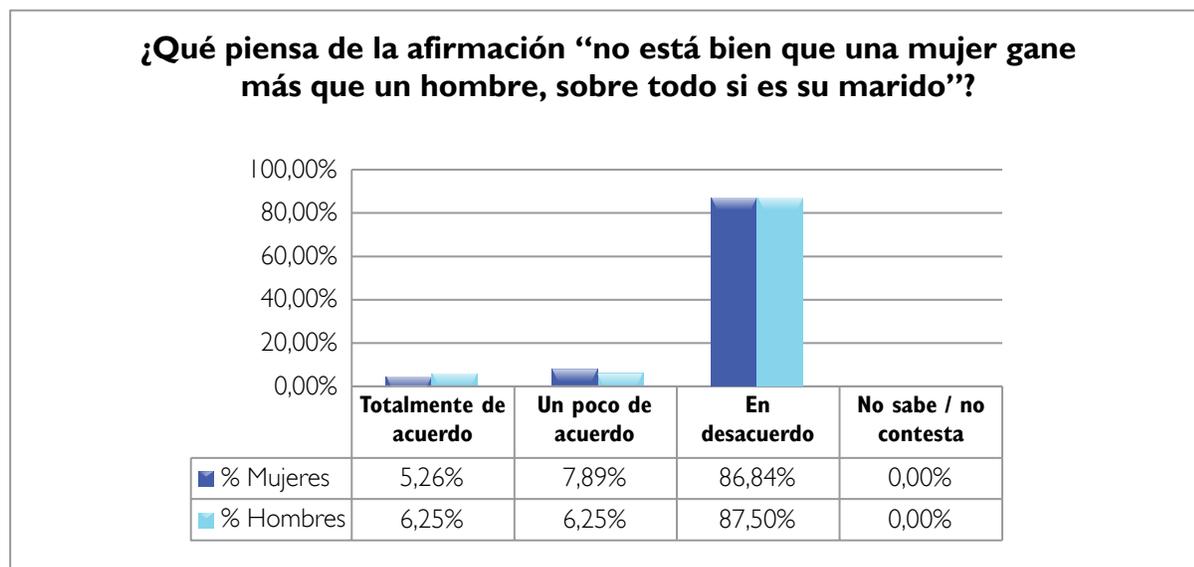
**Figura 7.** Opinión del personal acerca de la afirmación “los hombres son más fuertes, aventureros, valientes y no deben llorar; mientras que las mujeres son más sensibles, románticas y lloronas”/Sexo



En este caso, el porcentaje de personas «en desacuerdo» es más alto que en la pregunta anterior; de todas formas es nuevamente en las mujeres (7,89%) donde se encuentra más representada la respuesta que se posiciona «totalmente de acuerdo» con esta cuestión.

Para finalizar con las creencias compartidas relativas a estas cuestiones, a continuación se detalla lo que opina el personal encuestado acerca de los sueldos que deben tener hombres y mujeres.

**Figura 8.** Opinión del personal acerca de la afirmación: “no está bien que una mujer gane más que un hombre, sobre todo si es su marido”/Sexo



En concordancia con el gráfico anterior; en este caso hay más hombres (6,25%) que mujeres que se muestran «totalmente de acuerdo» (5,26%) con que las mujeres deben de ganar menor salario que los hombres sobre todo dentro de un matrimonio.

A pesar de que como se ha mencionado con anterioridad, el personal de la UCPSP no ha asistido a capacitaciones sobre género y que se pueden apreciar ciertas carencias en cuanto al manejo de conceptos, las respuestas en torno a estas últimas afirmaciones vislumbran que es un porcentaje muy pequeño el personal que se posiciona a favor de los roles que socialmente han sido impuestos a hombres y mujeres y que perpetúan la discriminación.

Sin embargo durante el desarrollo del grupo focal que tuvo lugar con los hombres, pudo detectarse que se da por hecho que el cuidado de los hijos e hijas, así como las tareas del hogar son una tarea exclusiva de las mujeres. A la hora de formular la pregunta relativa a si la UCPSP es flexible ante situaciones personales delicadas que pueda estar pasando el personal, las respuestas fueron todas afirmativas pero se produjeron respuestas dirigidas a la benevolencia que tiene la organización con las mujeres, ya que según ellos mismos refirieron las «mujeres tienen roles específicos de madre, esposa y trabajadora, aquí incluso se les permite traer a sus hijos si tienen problemas». Esta línea de respuesta vislumbró un arraigo en el imaginario colectivo sobre los roles



tradicionales de género como función natural de las mujeres.

Esta contradicción en la extracción de información de las herramientas de investigación, hace necesario mencionar que debido al periodo tan corto en el que se ha realizado el proceso de elaboración del diagnóstico, hay ciertas opiniones y creencias por parte del personal difíciles de identificar con claridad, al igual que las resistencias a la temática, pues para ello se necesitaría contacto directo con las personas que componen la UCPSP durante mucho más tiempo.

## 6.4. La cultura organizacional

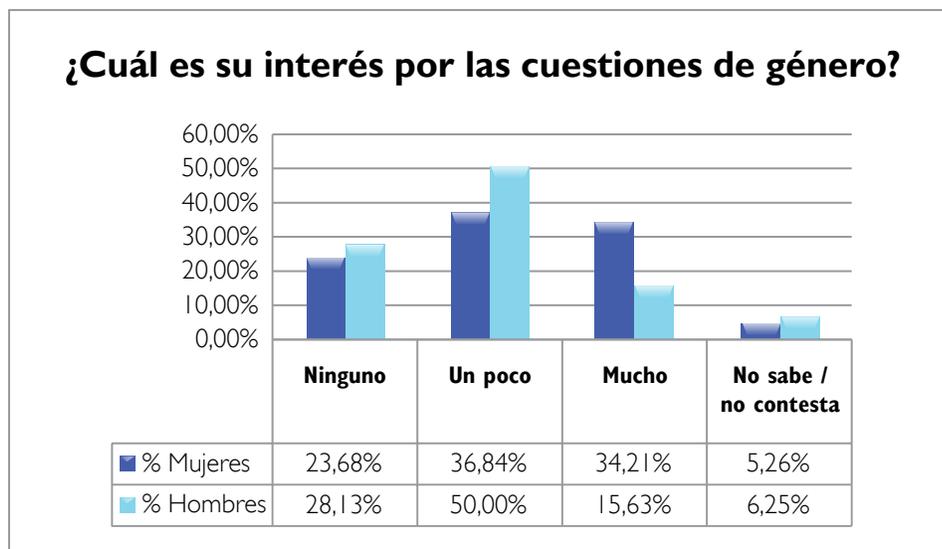
En la cultura de una organización, es donde suelen residir las mayores brechas de género. Tal y como

ha sido especificado con anterioridad, se entiende la cultura organizacional como la combinación de opiniones personales, valores, normas y pautas comunes que conviven en una organización, por lo que se hace necesario analizar los siguientes apartados.

### 6.4.1. La sensibilidad de género

El grado de sensibilidad y compromiso que tiene el personal por el tema de género se averiguó mediante preguntas en el cuestionario dirigidas a mostrar la percepción particular de las personas respecto a la temática.

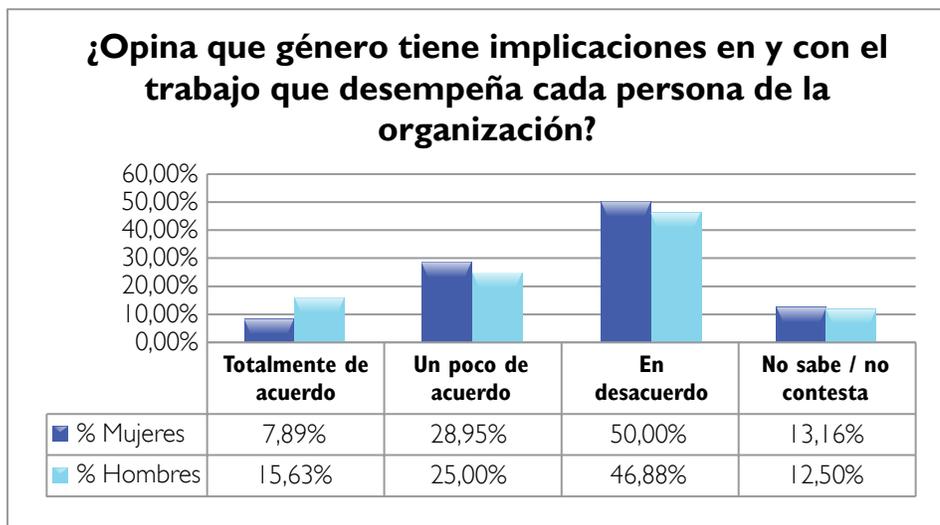
**Figura 9.** Interés del personal de la UCPSP por las cuestiones de género/Sexo



Un 42,86% de las personas encuestadas han manifestado estar «un poco» interesadas por las cuestiones de género, de estas, un 36,84% son mujeres mientras que un 50% son hombres. Hay

un porcentaje más elevado de hombres (28,13%) que de mujeres (23,68%) que manifiestan no tener ningún interés por estas cuestiones.

**Figura 10.** Opinión del personal sobre las implicaciones que tiene el tema de género en el trabajo que desempeña cada persona en la UCPSP/Sexo



En concordancia con el gráfico anterior; un 48,57% de personas se muestra «en desacuerdo» con que el tema de género tenga relación con el trabajo que desempeña cada persona en la UCPSP, habiendo un 50% de mujeres y un 46,88% de hombres que han escogido esta respuesta. Tan solo un 11,43% de las personas que han respondido al cuestionario se han mostrado «totalmente de acuerdo», de las cuales un 7,89% son mujeres y un 15,63% hombres.

Después de presentar los resultados extraídos para analizar la sensibilidad a la temática de género por parte del personal, se observa que una gran parte de la organización no comprende la relación que existe entre su trabajo diario y las cuestiones de género. Es posible que esta circunstancia esté relacionada con el escaso porcentaje de personas que han manifestado tener «mucho» interés en los temas de género.

#### 6.4.2. Relaciones entre compañeros y compañeras

En este apartado se miden aspectos relacionados con la igualdad de trato y la equidad entre los hombres

y mujeres que comparten su día a día en la oficina. La información que responde a este punto ha sido obtenida a través de la observación participante, los dos grupos focales realizados, las entrevistas personales y el cuestionario respondido por el personal.

Por un lado, en el caso de las respuestas del personal al cuestionario, un 91,43% de las personas encuestadas manifestaron tener el mismo trato independientemente del sexo de la persona con la que esté tratando, siendo de este porcentaje un 90,63% de hombres y un 92,11% de mujeres. Sin embargo, un 6,25% de hombres considera sentirse más cómodo con otros hombres y un 5,26% de mujeres cuando trata con otras mujeres.

Durante el desarrollo de los grupos focales, los hombres manifestaron no sentir diferencias a la hora de tratar con uno u otro sexo. En cambio, algunas de las mujeres que participaron en la actividad, si mostraron tener actitudes diferenciadas.



Las mujeres que más diferencias señalaron son aquellas que provienen de los ámbitos más masculinizados donde tal y como ellas apuntan: «las mujeres tenemos que luchar más, se convierte en una batalla campal, pero al final te sirve».

Según ellas mismas refieren, a la hora de tratar con una compañera mujer normalmente el tono de voz o la forma de dirigirse debe de ser más suave que si lo hacen con un hombre, «a los hombres les puedes hablar de cualquier manera, con una mujer hay que controlar el lenguaje. Hay que bajar, con calma, y explicarle a la mamita lo que pasa». Según ellas, esta situación se produce porque las mujeres son más sensibles y las palabras pueden herirlas más fácilmente que a un hombre.

Por otro lado, manifestaron que a pesar de que al principio cuesta acostumbrarse a trabajar con mujeres, a largo plazo vale la pena ya que los hombres son más independientes y es más difícil crear vínculos que excedan de los lazos laborales, en cambio, creen que ese tipo de amistades sí surgen entre mujeres en la oficina, a pesar de que en un inicio la relación pueda ser más tensa.

Además, en el grupo focal de mujeres se hizo alusión a la competitividad que existe entre las propias mujeres, atribuyendo las causas a la socialización diferenciada de hombres y mujeres y a que las exigencias a nivel social que tienen las mujeres son mucho más altas que las de los hombres «la sociedad nos obliga a ser competitivas».

Por otro lado, en la entrevista con la coordinación sí se tuvo en cuenta la posible existencia de comentarios entre el personal referidos a las responsabilidades que tienen las mujeres en su vida privada adicionales a los compromisos laborales, haciendo alusión al impedimento que suponen dichas responsabilidades para cumplir horarios laborales más extensos. Se

añadió la probabilidad de la existencia de formas de trato discriminatorias a la hora de dirigirse a las compañeras, como por ejemplo, «mamita, ven acá», haciendo referencia a que la UCPSP está inserta en el contexto de una sociedad profundamente machista en la que este tipo de comentarios están completamente aceptados.

Por lo tanto según las informaciones que fueron extraídas de las distintas herramientas, las relaciones que se establecen entre el personal de la oficina, a priori, no mostrarían grandes diferencias entre hombres y mujeres, a pesar de que se encuentran ciertas contradicciones. Es probable que tal y como se ha indicado con anterioridad, existan ciertas actitudes sexistas en lo que se refiere a formas de dirigirse o comentarios acerca de las mujeres. Seguramente dichos comentarios sean formulados sin la más mínima intención de ofender a sus compañeras, ya que en el imaginario colectivo del personal, entran dentro de la normalidad. Esto no significa que estén justificados, sino que no se identifican con malos comportamientos debido a que se enmarcan dentro de una sociedad machista donde los roles y estereotipos de género están fuertemente arraigados.

#### **6.4.3. Los espacios y actividades compartidas**

En este apartado son analizados los usos del espacio físico y los comportamientos diferenciados por género en actividades grupales de la oficina. Este punto resulta también un indicador del tipo de cultura organizacional que compone la UCPSP. Indica sobre todo mayor o menor segregación por sexo y rigidez en la asignación de roles.

A pesar de que la información y el tiempo de investigación no es suficiente para dar una respuesta rigurosa a esta pregunta, a través de las entrevistas personales que fueron realizadas, se pudo averiguar

que a pesar de que los espacios físicos de la oficina son compartidos por hombres y mujeres, existen diferencias relativas al grado de implicación y participación de ambos en las fiestas y celebraciones que tienen lugar en el interior de la organización.

Según se manifestó en algunas de las entrevistas, a la hora de organizar las fiestas o los eventos que tienen lugar en la UCPSP son mayoritariamente las mujeres las que se encargan de toda la organización, la decoración de las oficinas, y demás tareas relacionadas.

#### 6.4.4. La relación con ella jefe/a

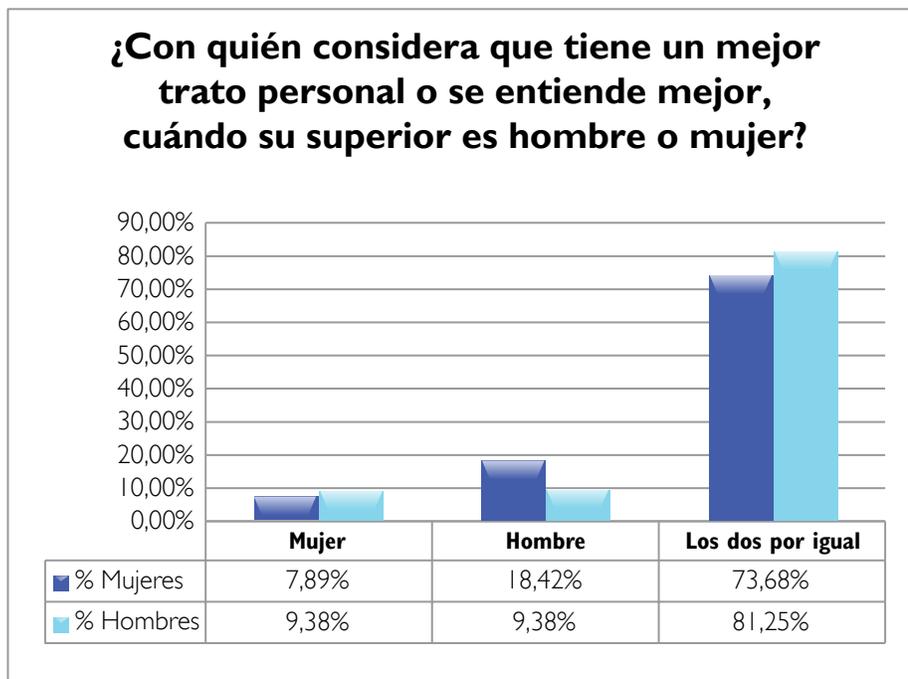
La categoría de género, implica analizar y explorar las relaciones de poder entre hombres y mujeres. A continuación, serán analizadas las relaciones de poder

que se establecen entre personas de distintos rangos, evaluando cómo interfiere la variable de género. Además, serán detalladas las percepciones del personal en cuanto a las diferencias entre tener como jefe/a un hombre o una mujer y sus preferencias al respecto.

Las informaciones que se detallan en este apartado fueron extraídas del cuestionario entregado, de los grupos focales, y de las entrevistas personales realizadas.

Para analizar la percepción de la mayor parte del personal sobre sus preferencias a la hora de tener un hombre o una mujer como jefe/a, son reflejadas en el siguiente gráfico las opiniones compartidas en torno a esta cuestión por las personas que respondieron a dicha herramienta.

**Figura 11.** Opinión del personal respecto a sus preferencias a la hora de tratar con superiores de distinto sexo/Sexo



Tal y como se detalla en el gráfico anterior, la mayor parte de las personas encuestadas no sienten un mejor trato personal (77,14%) cuando su superior es un hombre o cuando es una mujer; siendo el 81,25% de los hombres lo que han escogido esta respuesta frente al 73,68% de las mujeres. Un 18,42% de las mujeres consideran que su trato es más favorable con jefes hombres que con jefas mujeres, mientras que tan solo un 9,38% de hombres comparten esta opinión. Únicamente un 7,89% de mujeres y un 9,38% de los hombres opinan que tienen un mejor trato con jefas mujeres que hombres.

En lo que respecta a las diferentes formas de ejercer el poder que poseen hombres y mujeres, las opiniones fueron extraídas tanto de los grupos focales como de las entrevistas personales.

El grupo focal de hombres manifestó no sentir ninguna diferencia en el ejercicio del poder por parte de un hombre y por parte de una mujer. En cambio en el grupo focal de mujeres si se hicieron referencias a las diferencias que puede haber.

Las opiniones que salieron a relucir en el grupo focal de mujeres giran en torno a que en algunos casos se les hace más difícil trabajar con una jefa mujer; debido a la dureza que en ocasiones ésta debe de demostrar para ser respetada «si entras como jefa de diez hombres, no puedes andarte con cursiladas», sobre todo en los sectores que tradicionalmente son considerados mayoritariamente masculinos «en las áreas técnicas, donde históricamente han ganado los hombres tienes que ganarte el respeto».

Además, se hace alusión a que las mujeres tienden a ser más perfeccionistas y manejar peor las situaciones de estrés «los hombres son más despreocupados, no se estresan tanto como nosotras».

Siguiendo las diferencias entre hombres y mujeres, desde alguna de las gerencias se manifestó que a la hora de tener subalternos hombres o mujeres la experiencia es distinta, en este caso se cree que a pesar de que las mujeres son más responsables que los hombres, es más difícil el trato con ellas ya que según se manifiesta «el temperamento varía a lo largo del mes a pesar de que eso no limita su trabajo».

Por otro lado cuando se le formula a la coordinación la pregunta relativa a las diferencias que existen en el ejercicio del poder por parte de hombres y de mujeres, la respuesta se enfoca a lo difícil que resulta para una mujer ejercer cargos de responsabilidad sin ser vistas como demasiado dominantes, prepotentes o arrogantes. Se puntualiza que es mucho más fácil que las mujeres en posiciones de poder altas sean vistas de esta forma a pesar de que es más frecuente que los hombres sean más autoritarios y menos cuidadosos en la forma de hablar o pedir algo. Además, se expresó que a la vez existe una contradicción respecto a este tema, ya que ha habido ejemplos en los que al no haber un ejercicio de poder desde el autoritarismo sino desde la empatía el personal –mayoritariamente hombres- se sienten desconcertados.

Este punto de vista se visibiliza de nuevo en las entrevistas mantenidas con gerencias a cargo de mujeres. Se hace incidencia en que en ocasiones se espera de ellas un trato más dominante hacia las personas que tienen a su cargo, a la vez que cuando se ponen en esa posición no son tomadas en serio o se las tilda de «mandonas», lo cual no le ocurre a un jefe hombre. También se hace incidencia en el esfuerzo que en un inicio debe de hacer una mujer para ganarse el respeto por parte de los hombres.

Sin embargo, en una de las entrevistas, también se ha puntualizado que a la hora de tratar con altos cargos que pertenecen a lo externo de la organización, el trato puede resultar más favorable para una mujer que para un hombre ya que el mero hecho de que el saludo sea distinto entre hombres y mujeres que entre dos hombres, puede hacer el trato más cercano y amigable.

En cuanto a las actitudes que se valoran más de las personas que trabajan en la oficina, tanto en los grupos focales como la mayor parte de las personas entrevistadas han respondido que las actitudes más valoradas en organización son: compromiso, responsabilidad, honestidad, solidaridad y respeto. Coincidiendo estas con los valores que la UCPSP tiene como guía formalmente en su cultura organizacional. Además, dos cualidades que han sido nombradas en numerosas ocasiones al formular esta pregunta han sido: la actitud de las personas ante la organización y el trabajo que en ella desempeñan, y la empatía. También se ha observado que en la UCPSP hay un sentimiento de pertenencia muy fuerte a la organización, habiendo un gran compromiso del personal con la misma.

Por otro lado, desde la coordinación se manifiesta que es importante mantener un equilibrio y diversidad en el personal, siendo necesario contratar a personas de todas las edades y perfiles. Se hace mucha incidencia en que un grupo diverso es la clave para el enriquecimiento de la organización.

A priori algunas de las cualidades más valoradas en la UCPSP están ligadas a actitudes consideradas socialmente como femeninas –solidaridad y empatía–, sin embargo, dado que el compromiso es uno de los grandes valores de la UCPSP, se hace necesario puntualizar que en una de las entrevistas que tuvieron lugar se expresó que en ocasiones el hecho de que las mujeres tengan muchas más responsabilidades

adicionales al trabajo, hace que se considere que no poseen el mismo grado de compromiso que puede poseer un hombre, porque quizás no le puede dedicar tanto tiempo como él los fines de semana o después del horario laboral.

#### 6.4.5. Las percepciones del personal

En este apartado son analizadas las opiniones del personal sobre diferentes cuestiones relativas a la existencia de igualdad entre hombres y mujeres en la oficina, si son suficientes las acciones de la organización para la consecución de la igualdad, la asunción de mayores responsabilidades por parte de las mujeres, la idea de que las mujeres deben demostrar más que los hombres y los principales obstáculos que perciben hombres y mujeres en su trabajo.

Para la obtención de esta información se recurrió al cuestionario cubierto por las personas de la sede central, los grupos focales realizados y la observación participante.

Según datos extraídos del cuestionario un 65,71% de las personas encuestadas creen que desde la institución «siempre» se promueve la igualdad de oportunidades, siendo un 68,75 % de hombres y un 63,16 % de mujeres las personas que escogieron esta respuesta. Hay un 31,43% de personal que escogió la respuesta «frecuentemente» de las que un 34,21% son mujeres y un 28,13% son hombres.

En concordancia con estos datos, se ha podido comprobar a través de las demás herramientas de investigación utilizadas, que la mayor parte de las personas que componen la UCPSP consideran que existe igualdad entre hombres y mujeres en la organización. Además, no existe la creencia entre el



personal de que las mujeres deban demostrar más para obtener los mismos resultados, que asuman mayores responsabilidades que sus compañeros, ni que tengan más dificultades para el ascenso, promoción o cualquier otra cuestión a excepción de las comentadas en el anterior apartado.

Respecto a los principales inconvenientes que posee el personal de la organización en el trabajo, las tres respuestas más escogidas tanto por los hombres como por las mujeres han sido «gran distancia para llegar al trabajo», «inseguridad o incertidumbre laboral», y «no tengo problemas» por lo que no existen diferencias por sexo en esta cuestión.

## 6.5. La comunicación y la imagen

Los materiales y herramientas de comunicación tanto interna como externa de una institución pueden reflejar su visión, su posicionamiento y también sus acciones a favor de la equidad de género. Por ello, es importante revisar los diferentes medios de información y comunicación que se utilizan.

### 6.5.1. La comunicación interna

La información relativa a este apartado ha sido extraída a través de la entrevista con la sección de publicidad y comunicación.

En esta entrevista se pregunta por el trato que se da a hombres y a mujeres en las cartas internas y otra correspondencia. La respuesta por parte de este departamento puntualiza que dependiendo el tema se utiliza un tratamiento u otro. Normalmente se dirigen al personal por el cargo que poseen (licenciada/o, ingeniera/a...) pero también se mencionó utilizar

formas del tratamiento que hacen alusión al estado civil de las mujeres (señorita, señora).

En la actualidad no hay manual de lenguaje interno, aunque está en proceso de construcción. Cuando se le pregunta sobre la posibilidad de incluir el lenguaje inclusivo en el manual, se manifiesta el desconocimiento del concepto. A pesar de ello, después de la explicación del mismo, se manifiesta que se intenta representar a los dos sexos en toda documentación interna que se produce.

Respecto a la facilitación y dinamización de reuniones y eventos en la oficina, se puntualiza que cuando se convoca una reunión por parte de una de las secciones, esta misma es liderada por la persona convocante independientemente del sexo que posea.

### 6.5.2. La comunicación externa

En cuanto a la comunicación externa, desde la sección de publicidad y comunicación se ha dejado constancia que la elección de las personas que van a los eventos corporativos o a los actos institucionales en representación de la UCPSP no depende de cuestiones de sexo sino de jerarquía.

Mediante la revisión de diferente documentación producida por la UCPSP para darle difusión a los programas, se ha podido comprobar que no existe un lenguaje inclusivo coherente y coordinado, observándose la utilización del masculino genérico.

Desde la sección de publicidad y comunicación se manifiesta que se tiene muy en cuenta la diversidad poblacional que existe en la República de Panamá a la hora de producir cualquier material, más especialmente cuando el material está dirigido a ciertas áreas donde la diversidad está mucho más

marcada, por lo que intentan que toda la población aparezca representada en el material que producen. Mediante la revisión de la página web y algunas producciones como los libros infantiles, se ha podido corroborar esta información, sin embargo, se puede observar la reproducción de los roles tradicionales de género en algunos de ellos.

Lo que se ha observado como una buena práctica es la forma en la que se ha escogido a la mascota que representa a la UCPSP. La forma de elección de la misma fue a través de un concurso donde los participantes eran niños y niñas que debían describir a un animal y dibujarlo. La ganadora fue una niña con el dibujo de un pez llamado Mario –haciendo alusión a mar y río-.

### 6.5.3. Imagen

Por otro lado, se hace necesario recalcar la diferencia que se ha encontrado en cuanto a los códigos de vestimenta que deben de seguir hombres y mujeres.

Los códigos de vestimenta varían dependiendo de la tarea o el momento.

Respecto a la ropa que se debe de utilizar para llevar a cabo el trabajo diario en la oficina, hombres y mujeres deben de utilizar vestimenta similar, llevando los hombros cubiertos, zapato cerrado y pantalones largos o faldas no muy cortas –en el caso de las mujeres-. Lo mismo ocurre cuando se elaboran tareas referidas al trabajo de campo, donde tanto hombres como mujeres poseen ropa específica para estas ocasiones no encontrándose diferencias por razón de sexo.

Donde sí se ha podido observar claras desigualdades, es a la hora de la vestimenta que debe utilizar el personal cuando hay eventos oficiales. Según las informaciones obtenidas, aunque depende del evento, en este caso los hombres deben de ir en traje y corbata con zapato formal, mientras que las mujeres, además de llevar un traje de chaqueta formal o un vestido, deben de ir maquilladas y llevar tacones.



# Conclusiones



# 7 Conclusiones

El presente estudio muestra una panorámica general de la situación de la UCPSA en lo que se refiere a género. Durante el proceso de realización del diagnóstico, además de analizar las políticas que guían a la dirección en términos de género, fue explorada la situación de los trabajadores y trabajadoras que componen la organización, no solamente desde un enfoque cuantitativo, sino atendiendo a otras cuestiones como: la construcción de capacidades y la gestión interna del conocimiento, la conciliación entre la vida personal y profesional, las formas de relacionarse entre compañeros y compañeras, los espacios y las actividades compartidas, los conocimientos y sensibilidad hacia la temática, etc.

Tal y como se ha ido mostrando a lo largo del desglose de resultados, no existen políticas específicas en cuanto a género dentro del MINSA y por lo tanto, tampoco en la UCPSA. Además, se desconoce la normativa nacional que como institución pública debe ser cumplida en materia de género y los procedimientos a seguir si se diera un caso de acoso sexual dentro de la organización.

Por otro lado, a pesar de que la propia UCPSA ha elaborado unos documentos con el fin de establecer directrices a seguir por las personas contratadas por la organización durante el trabajo con las comunidades donde se enmarca el programa -instrucciones técnicas y el procedimiento para la gestión social-, donde se nombra y define el concepto de «perspectiva de género» y se menciona la necesidad de hacer especial énfasis en la participación de las mujeres, no se establece de qué forma se materializan estas ideas, lo que quiere

decir que no existen protocolos a seguir en materia de género en lo que concierne a los programas que implementa la UCPSA:

Después de analizar la composición de la organización en lo que se refiere a la plantilla, los datos recogidos vislumbran que a pesar de que se puede observar a pequeña escala la existencia de la masculinización (oficial de transportes) y feminización (oficial de servicios administrativos) de ciertos puestos, en la UCPSA hay actualmente el mismo porcentaje de mujeres y de hombres trabajando, encontrándose ambos sexos representados en todos los sectores y niveles de la organización.

Por otra parte, se ha podido constatar que hombres y mujeres poseen además los mismos derechos y deberes dentro de la UCPSA, teniendo las mismas oportunidades de ascenso y promoción, y no estando sus contratos ni salarios determinados por cuestiones de sexo.

De la misma forma, se da cumplimiento a las políticas de paternidad y maternidad tal y como la ley establece. Sin embargo, resulta necesario subrayar en este sentido el incumplimiento de la normativa establecida en el Código del Trabajo y en la Ley N° 50, por la cual se protege y se fomenta la lactancia materna. A pesar de que en la UCPSA se respetan los tiempos que deben de ser concedidos a las trabajadoras dentro del horario laboral para alimentar a sus criaturas con leche materna, no existe un espacio en la oficina adecuado para este fin con las condiciones que la ley establece.



Por otro lado, se ha podido comprobar que no hay criterios que puedan ser considerados excluyentes o discriminatorios durante el proceso de contratación de personal. Puede decirse que se desarrollan buenas prácticas tanto durante las entrevistas de trabajo, como en la elaboración de los anuncios de contratación y los TDR. Además, desde RR.HH. no existe una visión estereotipada sobre los roles que deben de cumplir las mujeres y los hombres dentro de la organización.

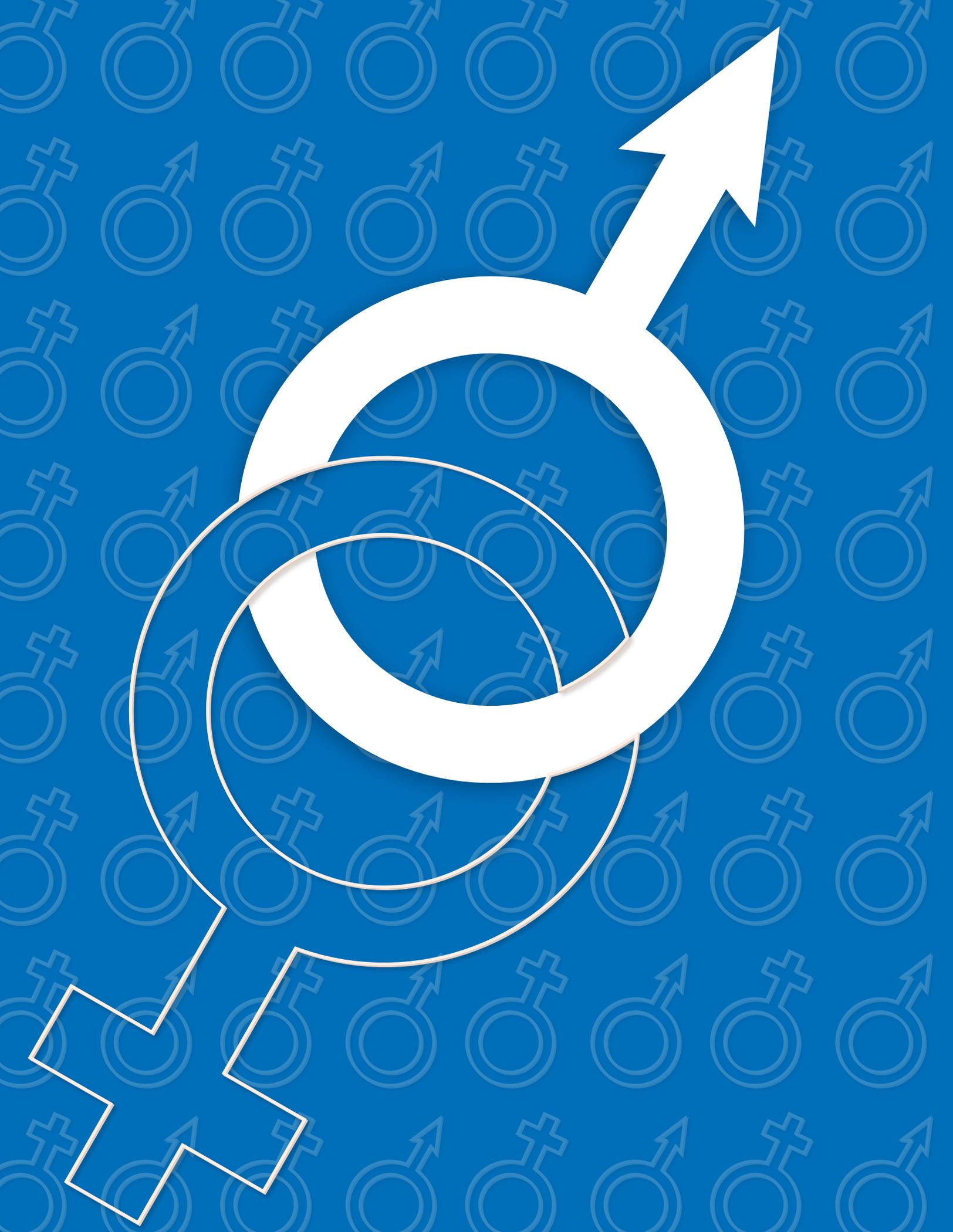
Es importante subrayar que existe un consenso por parte del personal a la hora de manifestar el apoyo y las facilidades que se ofrecen desde la UCPSP en caso de estar pasando por problemas personales, de la misma forma que para la conciliación entre la vida personal y profesional.

En lo que respecta al grado de conciencia y sensibilidad de género del personal, a pesar de que se detectaron algunas carencias en relación a la temática a la vez que cierto sentimiento de desconexión de los temas de género con la tarea que se realiza en la UCPSP, se puede decir que no se observan grandes resistencias respecto al tema, resultando sencillo el trabajo en la organización y mostrando el personal una actitud positiva.

En cuanto a las relaciones que se establecen entre el personal de la oficina, no fueron encontradas grandes diferencias entre hombres y mujeres. Lo mismo sucede a la hora de analizar las relaciones del personal con superiores hombres y mujeres. De todas formas, en este sentido se encontraron algunas contradicciones durante la aplicación de las diferentes herramientas de investigación que pueden indicar la existencia de actitudes sexistas relacionadas con comentarios o formas de dirigirse a las mujeres, además de la existencia de roles y estereotipos de género en el imaginario colectivo.

Respecto a las actividades compartidas, no hay un reparto de tareas igualitario en la organización de las mismas. Son las mujeres las que se encargan de la decoración y demás detalles cuando llega el momento de organizar una actividad o una fiesta.

Por último, se debe de hacer mención a la comunicación e imagen que proyecta la institución. A pesar de que desde la UCPSP se visibiliza la existencia de perfiles y colectivos diversos en el material que se produce, se puede encontrar en algunos de estos materiales la reproducción de estereotipos y roles de género. Además, no se realiza la correcta utilización del lenguaje inclusivo ni en la comunicación interna ni externa. Se destaca también la desigualdad que se ha encontrado entre hombres y mujeres en el código de vestimenta que deben de utilizar en eventos oficiales.



# Plan de acción para transversalizar la perspectiva de género en la UCPSP





# Plan de acción para transversalizar la perspectiva de género en la UCPSP

## I. Justificación

El presente plan de acción nace de la consultoría para la elaboración de un Diagnóstico y Plan de Trabajo capaz de identificar acciones que contribuyan a la incorporación de la perspectiva de Género en el Programa Saneamiento de los Distritos de Arraiján y La Chorrera de Panamá.

Para lograr la transversalización de la perspectiva de género dentro del marco de un programa, es necesario que la propia institución que lo implementa no solo cumpla con la equidad entre hombres y mujeres en lo que respecta a la estructura de la organización, salarios de la planilla, etc., sino que transversalice el enfoque de género en el quehacer de la institución. Por esta razón, en el marco de dicha consultoría se decidió la realización de un diagnóstico institucional de género en la Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá (UCPSP).

Después de la realización del diagnóstico pertinente, se ha establecido como objetivo general del plan de acción el transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP. Para la consecución del objetivo general, se han establecido cuatro objetivos específicos:

**Objetivo 1.** Instaurar la perspectiva de género en la institución mediante la adopción de medidas y compromisos políticos específicos en la materia.

**Objetivo 2.** Asegurar la equidad de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP y de las empresas e instituciones que colaboran con la misma.

**Objetivo 3.** Construir una cultura organizacional dentro de la UCPSP sensible al género.

**Objetivo 4.** Incorporar en la estrategia de comunicación de la UCPSP el enfoque de género.

Los objetivos planteados están divididos en actividades a realizar según los resultados que se quieren alcanzar. Para darle seguimiento al plan de acción se han establecido una serie de indicadores para cada actividad, siendo estos orientativos y estando previsto que la UCPSP termine de definirlos durante la implementación del plan.



## 2. Plan de acción para transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP

PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>  <b>Objetivo 1.</b> Instaurar la perspectiva de género en la institución mediante la adopción de medidas y compromisos políticos específicos en la materia.	<b>Resultado.</b> En la UCPSP existe una política de género dotada de presupuesto propio.	<b>1.1.</b> Elaborar una política de género en la UCPSP de acuerdo a la normativa nacional e internacional en la materia.	<b>1.1.1.</b> Nueva política de género elaborada y dotada de presupuesto propio.	Documento político firmado por la gerencia sobre el nivel de prioridad que se le da al enfoque de equidad de género.
	<b>Resultado.</b> Existe una persona experta en género en la plantilla de la UCPSP.	<b>1.2.</b> Contratación de una persona experta en género en la UCPSP.	<b>1.2.1.</b> Persona experta en género contratada con tareas y responsabilidades asignadas.	Contrato laboral y currículum de la persona contratada.

PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>  <b>Objetivo 2. Asegurar la equidad de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP y de las empresas e instituciones que colaboran con la misma.</b>	<b>Resultado.</b> Personal de Recursos Humanos de la UCPSP capacitado y sensibilizado en materia de género.	<b>2.1.</b> Talleres de formación y sensibilización al personal de Recursos Humanos en materia de género. Contenidos orientativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción al enfoque de género.</li> <li>▪ Normativa internacional y nacional en materia de género.</li> <li>▪ Normativa laboral en materia de género de obligatorio cumplimiento por parte de cualquier institución pública y/o empresa privada.</li> </ul>	<b>2.1.1.</b> Número de capacitaciones anuales sobre género con el personal de Recursos Humanos.  <b>2.1.2.</b> Número y % de Personal de Recursos Humanos conocedor de la normativa internacional y nacional en materia de género.  <b>2.1.3.</b> Número y % de personal de Recursos Humanos conocedor de la política sobre acoso sexual.	Listas de asistencia desagregadas por sexo y encuestas de satisfacción con las formaciones realizadas.
	<b>Resultado.</b> Se asegura el equilibrio de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP.	<b>2.2.</b> Actualización del diagnóstico de género en la UCPSP para asegurar el equilibrio de género en el personal de la oficina.	<b>2.2.1.</b> % de hombres y mujeres trabajando en la UCPSP según el puesto que ocupan.  <b>2.2.2.</b> Cuantificación de posibles brechas de género a nivel salarial.	Diagnóstico anual de género en la UCPSP.



PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><b>Objetivo 2. Asegurar la equidad de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP y de las empresas e instituciones que colaboran con la misma.</b></p>	<p><b>Resultado.</b> Se asegura el equilibrio de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP.</p>	<p><b>2.2.</b> Actualización del diagnóstico de género en la UCPSP para asegurar el equilibrio de género en el personal de la oficina.</p>	<p><b>2.2.3.</b> Número y % de contrataciones en puestos que rompan con la masculinización y feminización de determinados trabajos (Ejemplo: contratación de mujeres conductoras y de hombres secretarios).</p> <p><b>2.2.4.</b> % de contrataciones nuevas desagregado por sexo.</p> <p><b>2.2.5.</b> % de personas asistentes a capacitaciones desagregado por sexo.</p> <p><b>2.2.6.</b> % de personas desagregado por sexo que han obtenido ascensos y promociones.</p> <p><b>2.2.7.</b> % de personas desagregado por sexo que disfrutan de permisos (maternidad, paternidad, etc.).</p>	<p>Diagnóstico anual de género en la UCPSP.</p>



PLAN DE ACCIÓN				
OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>  <b>Objetivo 2. Asegurar la equidad de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP y de las empresas e instituciones que colaboran con la misma.</b>	<b>Resultado.</b> Se asegura el equilibrio de género en la gestión de Recursos Humanos dentro de la UCPSP.	<b>2.2.</b> Actualización del diagnóstico de género en la UCPSP para asegurar el equilibrio de género en el personal de la oficina.	<b>2.2.8.</b> % de personal despedido desagregado por sexo y valoración de si los despidos responden a criterios de género.	Diagnóstico anual de género en la UCPSP.
		<b>2.3.</b> Elaboración de una guía para redactar términos de referencia sensibles al género.	<b>2.3.1.</b> Nueva guía para la elaboración de términos de referencia sensibles al género.	Guía de redacción de términos de referencia sensibles al género.



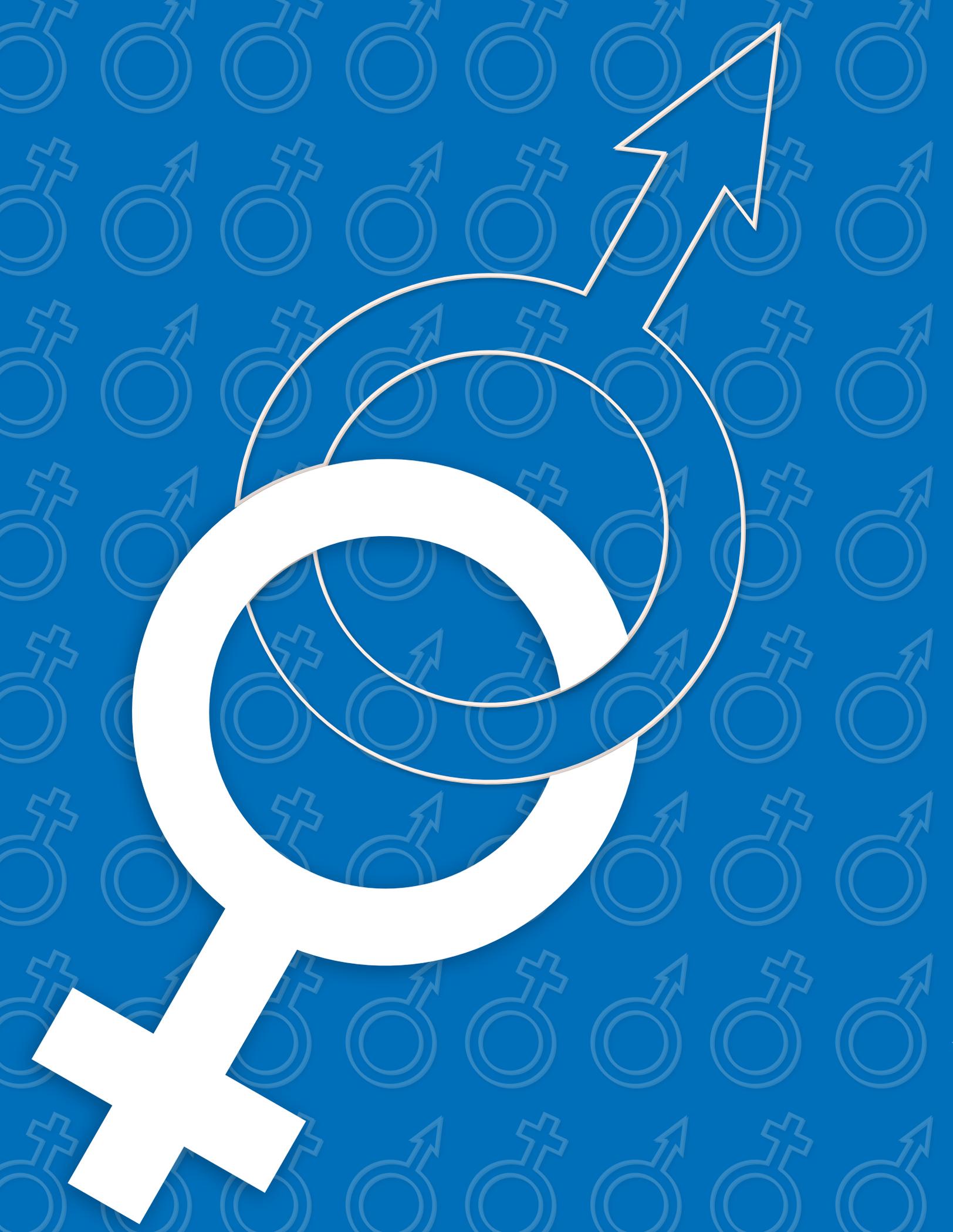
PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO	RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
<b>OBJETIVO GENERAL: Transversalizar e institucionalizar la perspectiva de género en la UCPSP.</b>  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>Objetivo 3. Construir una cultura organizacional dentro de la UCPSP sensible al género.</b>	<b>3.1.</b> Talleres de sensibilización para crear espacios de confianza, de acercamiento y reflexión colectiva donde se generen cambios en las relaciones y en las actitudes que contribuyan a la equidad de género en el espacio laboral cotidiano.	<b>3.1.1.</b> % de plantilla desagregada por sexo sensibilizada.  <b>3.1.2.</b> Cambio de actitudes relacionadas con los roles y estereotipos de hombres y mujeres.	Encuestas y grupos focales periódicos para el análisis de los cambios.	
		<b>Resultado.</b> La plantilla de la UCPSP está sensibilizada en materia de género.	<b>3.2.</b> Actividades alternativas en las fechas señaladas (8 de marzo, 25 de noviembre, etc.) que favorezcan la reflexión y el cambio.	<b>3.2.1.</b> % de personas involucradas en la celebración de fechas señaladas desagregado por sexo.	Acto de celebración de las fechas señaladas.  Fotos de las celebraciones.  Comunicaciones al equipo de la UCPSP sobre las actividades.
	<b>Objetivo 4. Incorporar en la estrategia de comunicación de la UCPSP el enfoque de género.</b>	<b>Resultado.</b> La UCPSP cuenta con una estrategia de comunicación con enfoque de género.	<b>4.1.</b> Incorporación de la perspectiva de género en la estrategia de comunicación (libros infantiles libres de estereotipos sexistas, lenguaje inclusivo en las comunicaciones, planificación de horarios de socialización de los programas, etc.).	<b>4.1.1.</b> Número y % de acciones de comunicación que cuentan con la perspectiva de género.	Estrategia de comunicación afiches, fotos, libros, y comunicados.
			<b>4.2.</b> Elaborar y socializar un manual de lenguaje no sexista para las comunicaciones internas y externas de la UCPSP.	<b>4.2.1.</b> Nuevo manual de lenguaje no sexista.	Manual de lenguaje no sexista.

# Bibliografía

- Amorós, C. (2007). Palabras y conceptos claves en el vocabulario de la igualdad. Obtenido de Mujeres en Red. El periódico feminista. [http://www.mujeresenred.net/IMG/article\\_PDF/article\\_al301.pdf](http://www.mujeresenred.net/IMG/article_PDF/article_al301.pdf)
- Cobo, R. (2014). Aproximaciones a la teoría crítica feminista. Lima: CLADEM.
- De la Cruz, C. (1998). Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Obtenido de [http://www.emakunde.euskadi.eus/u72publicac/es/contenidos/informacion/pub\\_guias/es\\_emakunde/adjuntos/guia\\_genero\\_es.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/u72publicac/es/contenidos/informacion/pub_guias/es_emakunde/adjuntos/guia_genero_es.pdf)
- De León, A., Ríos, A.V., Atencio, I., Barrios, N.T., Serra, M., Ríos, T.A.V., y Landau, M. (2005). ECONOMÍA Y GÉNERO EN PANAMÁ: Visibilizando la participación de las mujeres. Panamá.
- Enmakunde. (2015). Instituto Vasco de la Mujer. Glosario de términos. Obtenido de [http://www.emakunde.euskadi.eus/u72contema/es/contenidos/informacion/glosario/es\\_gizonduz/glosario.html](http://www.emakunde.euskadi.eus/u72contema/es/contenidos/informacion/glosario/es_gizonduz/glosario.html)
- FCONGD. (2006). Comisión de género de la FCONGD. Obtenido de Estudio-diagnóstico: la perspectiva de género en el trabajo de las ONGD catalanas. <http://www.nodo50.org/mujeresred/IMG/pdf/fcongdpdf>
- FIO. (2014). Manual para la realización de diagnósticos institucionales de género. Obtenido de [http://www.portalfio.org/wp-content/uploads/2015/07/FIO.INF\\_0014.2014.pdf](http://www.portalfio.org/wp-content/uploads/2015/07/FIO.INF_0014.2014.pdf)
- Herrero, Y. (2012). Propuestas ecofeministas para un sistema cargado de deudas. Revista económica crítica, 13, 30-54.
- Inmujeres. (Enero de 2011). Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género. Obtenido de [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6\\_guia\\_diagnostico.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6_guia_diagnostico.pdf)
- Navarro, N. (2007). Las Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional Pro-Equidad. San Salvador.

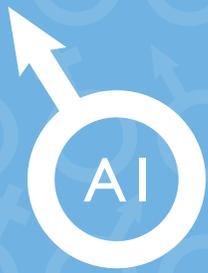
OEA. (1994). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer.

OIT. (2011). Instrumentos para la igualdad de género, Definición de la transversalización de la perspectiva de género. Obtenido de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>





# Anexos



# Cuestionario cubierto por el personal de la UCPSP

La Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá (UCPSP) está inmersa en el proceso de integrar la transversalización de género tanto en el seno de la organización como en el trabajo que ejecuta. Para la consecución de este fin, se requiere la elaboración de un diagnóstico que visibilice la situación en la propia organización en relación a la igualdad entre hombres y mujeres, para posteriormente poder incorporar las mejoras que sean necesarias.

Al tratarse de un proceso participativo, las opiniones del personal son de suma importancia por lo que le solicitamos su colaboración. Este diagnóstico está siendo realizado por una consultora independiente contratada por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), se garantiza la confidencialidad y el anonimato de la información extraída del cuestionario. Le agradeceríamos que contestara a cada una de las preguntas planteadas con la mayor sinceridad posible.

Tómese su tiempo para leer las preguntas y responder con calma.

## DATOS DE LA PERSONA / CLASIFICACIÓN

1. **Sexo**      Hombre       Mujer

2. **Edad:**

- a. Menos de 25 años
- b. De 25 a 34 años
- c. De 35 a 44 años
- d. De 45 a 54 años
- e. De 55 a 64 años
- f. Más de 65 años

3. **Estado civil:**

- a. Casada/o
- b. Unido/a
- c. Soltera/o
- d. Separada/o
- e. Divorciada/o
- f. Viuda/o



**4. Nivel de estudios:**

- a. Estudios primarios
- b. Bachiller
- c. Técnicos
- d. Licenciatura
- e. Posgrado
- f. Maestría
- g. Doctorado

**5. ¿Se encuentra usted cursando estudios en la actualidad? Sí  No**

**5. a. ¿Qué tipo de estudios está realizando?**

- a. 1. Técnicos
- a. 2. Licenciatura
- a. 3. Posgrado
- a. 4. Maestría
- a. 5. Otra

**6. ¿Tiene usted personas dependientes? (hijos/as, padre, madre, personas con discapacidad...) Sí  No**

**6. a. ¿Qué tipo de apoyo les brinda?**

- a. 1. Económico
- a. 2. De cuidado
- a. 3. Ambas
- a. 4. Otra    ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## SITUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

**7. ¿Cuántos años ha trabajado en la UCPSP?**

- a. De 0 a 1 año
- b. De 2 a 4 años
- c. De 5 a 7 años
- d. De 8 a 10 años
- e. Más de 11 años

**8. ¿Qué nivel de puesto ocupa actualmente?**

- a. Coordinación
- b. Gerente
- c. Subgerente
- d. Administradores/as
- e. Supervisores/as
- f. Oficial

**9. ¿Cuál es su escala salarial?**

- a. De 900 a 1500 dólares
- b. De 1501 a 2100 dólares
- c. De 2001 a 2700 dólares
- d. De 2701 a 3300 dólares
- e. De 3301 a 3900 dólares
- f. De 3901 a 4500 dólares
- g. De 4501 a 5100 dólares
- h. Más de 5001 dólares

**10. ¿Ha obtenido algún ascenso?    Sí             No**

En caso de responder afirmativamente conteste a las siguientes dos preguntas:

**10. a. ¿Después de cuantos años de trabajo obtuvo un ascenso?**

- a.1. En el primer año
- a.2. Entre el primer y el segundo año
- a.3. Entre el segundo y el cuarto año
- a.4. Entre el cuarto y el séptimo año
- a.5. A partir del séptimo año

**10. b. El ascenso fue por:**

- b.1. Mérito propio
- b.2. Concurso
- b.3. Antigüedad
- b.4. Escalafón
- b.5. Decisión de los directivos/as
- b.6. Otra    ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿Ha tenido que rechazar un ascenso o una mejor oportunidad de trabajo dentro de la UCPSP? Sí  No**

En el caso de responder afirmativamente conteste a la siguiente pregunta:

**11. a. ¿Cuál fue la razón de su rechazo al ascenso mencionado?**

- a.1. El ambiente de trabajo
- a.2. No quería asumir tanta responsabilidad
- a.3. Suponía más horas trabajando para la institución
- a.4. No me permitía atender al trabajo del hogar, cuidado de hijos/as o personas dependientes
- a.5. Mi familia no estaba de acuerdo

**12. ¿Ha interrumpido en algún momento su trabajo en la UCPSP? Sí  No**

En el caso de responder afirmativamente conteste a la siguiente pregunta:

**12. a. ¿Cuáles fueron las causas? (Elija máximo 3)**

- a.1. Problemas personales
- a.2. Cambio de trabajo
- a.3. Salud
- a.4. Estudios
- a.5. Maternidad o paternidad
- a.6. Reajuste de personal
- a.7. Cambio de administración
- a.8. Conflictos laborales
- a.9. No cubrir sus expectativas
- a.10. Cuidado de los hijos/as, el hogar o personas dependientes
- a.11. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuáles considera que son sus principales inconvenientes en el trabajo? (Elija máximo 3)**

- a. El horario es demasiado extenso
- b. Gran distancia para llegar al trabajo
- c. Problemas interpersonales

- d. Bajo sueldo y prestaciones insuficientes
- e. Falta de recursos económicos y materiales
- f. Perfil negativo de compañeros/as
- g. Inseguridad o incertidumbre laboral
- h. Cargas y responsabilidades excesivas de trabajo
- i. Burocracia / trámites excesivos
- j. Falta de comunicación institucional
- k. Falta de apoyos y reconocimiento
- l. Falta de respeto
- m. Acoso laboral
- n. No tengo problemas
- o. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**14. ¿En esta institución le han brindado apoyo o permiso especial por alguna situación personal?**

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Rara vez
- d. Nunca
- e. No ha requerido el apoyo o permiso

**OPINIONES PERSONALES SOBRE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

**15. ¿Desde su punto de vista, en esta institución se practica y promueve la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres?**

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Rara vez
- d. Nunca

**16. ¿Considera que en esta institución conviene que el/la jefe/a y los cargos directivos sean hombres o mujeres?**

- a. Mujeres
- b. Hombres
- c. Los dos por igual

**17. ¿Con quién considera que tiene un mejor trato personal o se entiende mejor, cuándo su superior es hombre o mujer?**

- a. Mujer
- b. Hombre
- c. Los dos por igual

**18. ¿Su trato con el resto de los compañeros y compañeras cuándo cree que es más favorable?**

- a. Cuando son mujeres
- b. Cuando son hombres
- c. Con los dos por igual

**19. ¿Cree usted que a las mujeres se les da un trato laboral desigual con respecto a los hombres, por alguna de las siguientes razones? (puede elegir hasta 3 opciones)**

- a. Por falta de mejores leyes
- b. Porque las mujeres tienen muchas responsabilidades adicionales a su empleo (cuidado de hijos/as, cuidados a adultos mayores, trabajo en el hogar, etc.)
- c. Porque en general hay discriminación hacia las mujeres
- d. Porque no se valoran igual las capacidades de mujeres y hombres
- e. Porque a las mujeres no se les da las mismas oportunidades
- f. No existe la discriminación laboral contra las mujeres

**20. ¿Considera que se falta al respeto a las mujeres en el lugar de trabajo?**

- a. Nunca
- b. Rara vez
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

**21. ¿Cuáles son las situaciones de acoso u hostigamiento sexual que en ocasiones se observan en la institución? (puede elegir varias opciones)**

- a. Contacto físico no deseado
- b. Castigo o maltrato por no aceptar alguna propuesta sexual
- c. Amenaza si no acepta las invitaciones o propuestas sexuales
- d. Presión para aceptar encuentros no deseados
- e. Miradas morbosas y gesticulaciones
- f. Burlas, bromas y comentarios que la o lo incomoden
- g. No hay acoso sexual
- h. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**22. ¿Conoce algún canal institucional para defenderse del acoso u hostigamiento sexual?**

Sí       No

22. a. ¿Cuál canal conoce? \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS SOBRE GÉNERO

**23. Sexo y género son la misma cosa**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Creo que no es lo mismo, pero no estoy segura/o
- c. Son cosas diferentes
- d. No sabe/ no contesta

**24. Género es...**

- a. Únicamente una clasificación gramatical de las palabras
- b. Tiene que ver con mujeres
- c. Algo importante a conocer para promover la equidad que tiene que ver con las relaciones entre hombres y mujeres
- d. Una imposición y/o una moda
- e. Algo que no entiendo bien
- f. No sabe/ No contesta

**25. ¿Qué piensa de la afirmación “el género es cosa de mujeres”?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Hay pocos hombres que tengan interés
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ No contesta

**26. Responda a la siguiente afirmación: Equidad de género es lo mismo que igualdad de género**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. No es lo mismo, pero no sé la diferencia
- c. La equidad es el medio para lograr la igualdad
- d. No sabe/ no contesta

**27. Responda a la siguiente afirmación: La transversalidad de género significa prestar atención constante a la igualdad entre mujeres y hombres en las políticas y estrategias de desarrollo.**

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Creo que sí, pero no lo tengo muy claro
- c. De acuerdo
- d. No sabe/ no contesta

**28. ¿Qué piensa de la afirmación “las mujeres tienen que cumplir con su rol tradicional de madre y cuidadora del hogar porque es su función natural”?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Un poco de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ no contesta

**29. ¿Qué piensa de la afirmación “los hombres son más fuertes, aventureros, valientes y no deben llorar; mientras que las mujeres son más sensibles, románticas y lloronas”?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Un poco de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ no contesta

**30. ¿Qué piensa de la afirmación “no está bien que una mujer gane más que un hombre, sobre todo si es su marido”?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Un poco de acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ no contesta

**31. ¿Opina que el género tiene implicaciones en y con el trabajo que desempeña cada persona de la organización?**

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Un poco
- c. En desacuerdo
- d. No sabe/ no contesta

**32. ¿Cuál es su interés por las cuestiones de género?**

- a. Ninguno
- b. Un poco
- c. Mucho
- d. No sabe/no contesta

**33. ¿Cuánto de importante considera incorporar el enfoque de género en su quehacer institucional?**

- a. Mucho
- b. Poco
- c. Nada

**34. ¿Qué grado de interés cree que tiene en general el resto del personal en cuestiones de género? a. Ninguno**

- a. Un poco
- b. Mucho
- c. No sabe/no contesta

**35. En su opinión, ¿Qué utilidad puede tener para las instituciones la incorporación de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su gestión? (Puede elegir varias opciones)**

- a. Puede ser útil para equilibrar la presencia de mujeres y hombres
- b. Puede favorecer un mejor aprovechamiento de todas las personas
- c. Puede mejorar el clima laboral
- d. Puede sensibilizar y cambiar actitudes
- e. Puede facilitar la motivación del personal para participar en la formación, promoción, etc.
- f. Puede facilitar la compatibilización de la vida familiar, laboral personal de trabajadores y trabajadoras
- g. Puede ayudar a combatir situaciones discriminatorias o desigualdades que se estén produciendo
- h. Puede dar una imagen más moderna
- i. No creo que sirva para nada



# Guion de la entrevista con la coordinación

## Guion de la entrevista con la coordinación y subcoordinación

**Participantes:** Persona responsable de la coordinación de UCPSP, Persona responsable de la subcoordinación de la UCPSP.

**Tiempo:** 30 minutos

**Aspecto a explorar:** la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos.

**Preguntas que guiaron el desarrollo de la sesión:**

**BLOQUE I.** El ejercicio del poder y el género

1. Desde su posición ¿Cómo es su relación, como gerente hombre o como gerente mujer, con las personas que trabajan en la institución? ¿Cree que hay alguna diferencia por ser mujer u hombre?
2. ¿Encuentran diferencias o rasgos específicos en estas relaciones cuando sus subalternos son hombres a cuando son mujeres?
3. ¿Creen que es diferente el ejercicio de poder por parte de mujeres y de hombres? De ser así, ¿Qué rasgos tendría?

**BLOQUE 2.** Formas de discriminación

1. ¿Se han sentido discriminados/as por razón de su sexo durante el ejercicio de sus funciones en esta oficina? ¿Qué formas de discriminación han vivido?
2. En caso afirmativo, ¿Cuál ha sido su respuesta?
3. ¿Qué otras formas de discriminación creen que existe en la organización aunque no las hayan vivido ustedes directamente?
4. ¿Ha sentido alguna vez discriminación por el hecho de ser una mujer joven en un cargo de responsabilidad tan alto (dentro de la institución o ejerciendo sus funciones fuera de la UCPSP)?

**BLOQUE 3.** Compatibilidad de la vida personal y laboral

1. ¿Cómo viven ustedes la compatibilidad entre la vida profesional y la privada o personal? ¿Cuál es su experiencia?
2. ¿Creen que la institución favorece este equilibrio entre lo personal y lo laboral?



**BLOQUE 4.** Qué opinan de las siguientes afirmaciones...

1. Las mujeres en la UCPSP tiene que demostrar más que los hombres para obtener lo mismo.
2. Los hombres viven como una amenaza el acceso de las mujeres a puestos de altos de poder.
3. Los hombres mandan mejor, porque están más acostumbrados que las mujeres.

**BLOQUE 5.** Modelos y valores

1. Cómo gerente, ¿qué rasgos y cualidades valora más en el personal? ¿Varían entre mujeres y hombres?
2. ¿Qué modelo de mujer y de hombre cree que tiene más éxito en la organización?



# Guion de la entrevista realizada a las gerencias de sección

## Guion de entrevista realizada a las gerencias de sección

**Participantes:** Gerente de ingeniería, Gerente socio ambiental, Gerente de proyectos.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Aspecto a explorar:** la cultura organizacional.

### Preguntas que guiaron el desarrollo de la entrevista:

1. Desde su posición ¿Cómo es su relación, como gerente mujer, con las personas que trabajan en la institución? ¿Cree que hay alguna diferencia por ser mujer u hombre?
2. ¿Creen que es diferente el ejercicio de poder por parte de mujeres y de hombres? De ser así, ¿Qué rasgos tendría?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia siendo usted la única mujer en el departamento de ingeniería, y estando además en ocupando el cargo de gerente en el que tiene a 6 hombres a su cargo?
4. ¿Se ha sentido discriminada por razón de su sexo durante el ejercicio de sus funciones en esta oficina? En caso afirmativo, ¿Cuál ha sido su respuesta?
5. ¿Cree que existe alguna otra forma de discriminación en la organización aunque no las haya vivido usted directamente?
6. ¿Cómo vive usted la compatibilidad entre la vida profesional y la privada o personal? ¿Cuál es su experiencia?
7. ¿Creen que la institución favorece este equilibrio entre lo personal y lo laboral?
8. Como gerente, ¿qué rasgos y cualidades valora más en el personal? ¿Varían entre mujeres y hombres?
9. ¿Qué modelo de mujer y de hombre cree que tiene más éxito en la organización?



10. Qué opina de las siguientes afirmaciones...

- Las mujeres en la UCPSP tiene que demostrar más que los hombres para obtener lo mismo.
- Los hombres viven como una amenaza el acceso de las mujeres a puestos de altos de poder.
- Los hombres mandan mejor, porque están más acostumbrados que las mujeres.



# Guion de la entrevista con el personal de Recursos Humanos

## Guion de la entrevista con el Departamento de Recursos Humanos

**Participantes:** Subgerente de la sección de Recursos Humanos.

**Tiempo:** 30 minutos.

**Aspecto a explorar:** los instrumentos o políticas que guían UCPSP en términos de género, la equidad de género en la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional.

### Preguntas que guiaron el desarrollo de la entrevista:

- P.1.** ¿La contratación de nuevo personal corresponde únicamente al departamento de recursos humanos?
- P.2.** ¿Cómo es el proceso de contratación de personal? (se realiza de manera directa a través de sugerencias de personas ya conocidas por la institución, sale una vacante de manera pública y se escoge a la persona a través de las solicitudes recibidas...)
- P.3.** ¿Existen modelos o guías de entrevistas de trabajo? ¿Cómo suelen ser las entrevistas?
- P.4.** ¿A la hora de contratar a personal nuevo, la UCPSP valora de manera consciente la representación paritaria de hombres y de mujeres en la organización?
- P.5.** ¿Los anuncios de demanda de personal indican que la UCPSP es una institución comprometida con la igualdad de oportunidades?
- P.6.** ¿Cómo es el perfil de mujer que funciona mejor en la institución? ¿Y de hombre?
- P.7.** ¿Considera que hay algún departamento/área de trabajo para el que funcionen mejor las mujeres que los hombres y viceversa?
- P.8.** Según su opinión y experiencia, ¿tienen las mismas oportunidades para ascender y promocionarse dentro de la UCPSP las mujeres que los hombres?
- P.9.** ¿Cuáles son los motivos habituales por los que suelen tener lugar los despidos de personal? ¿A quién suelen afectar en mayor medida, a hombres o a mujeres?



- P.10.** ¿Cuál es el tratamiento de los casos de acoso sexual? ¿Han tenido algún caso? ¿Qué medidas se tomaron?
- P.11.** ¿Cómo es el tratamiento de las licencias de maternidad y paternidad?
- P.12.** ¿Se aplican políticas de flexibilidad laboral? ¿Quién hace uso mayoritariamente de estas políticas (hombres y mujeres) y para qué?
- P.13.** ¿La oficina ofrece algún tipo de apoyo al personal que sufra situaciones de violencia intrafamiliar o sexual? ¿En qué consiste dicho apoyo?
- P.14.** ¿En la UCPSP existen planes de formación o estudio? ¿Quién hace uso mayoritariamente de ellos (hombres y mujeres) y para qué?
- P.15.** ¿Desde la UCPSP se llevan a cabo acciones concretas a favor de la equidad de género?
- P.16.** ¿El personal de la UCPSP ha podido asistir a alguna capacitación o formación sobre género?
- P.17.** ¿Desde el departamento de recursos humanos de la UCPSP conocen cuales son las políticas públicas de igualdad de género a nivel nacional?



# Guion de la entrevista de publicidad y comunicación

## Guion de la entrevista con la sección de Publicidad y Comunicación

**Participantes:** sección de publicidad y comunicación

**Tiempo:** 30 minutos.

**Aspecto a explorar:** la comunicación y la imagen.

### Preguntas que guiaron el desarrollo de la entrevista:

- P.1.** Dentro del departamento, ¿Cuáles son las funciones del área de publicidad? ¿Y del área de comunicación?
- P.2.** ¿Qué tipo de trato se le da a hombres y mujeres en las cartas o la correspondencia a nivel interno? (sr, sra, srita, licenciada...)
- P.3.** ¿Existe un manual de lenguaje y comunicación en la oficina, y, de ser así, si incorpora el enfoque de género?
- P.4.** ¿La facilitación y dinamización de reuniones y eventos en la oficina suele asignarse a mujeres u hombres?
- P.5.** ¿Los maestros de ceremonias de la organización son mujeres u hombres o ambos?
- P.6.** ¿Quiénes son los portavoces oficiales de la organización son mujeres u hombres o ambos?
- P.7.** ¿Se tiene en cuenta la perspectiva de género a la hora de producir los materiales de marketing, publicidad y promoción que genera la organización? (escritos, documentales de televisión, cuñas radiales, etcétera).





# Guion de la entrevista con la persona con más años de antigüedad de la oficina

## Guion de la entrevista con la persona con más años antigüedad de la oficina

**Participantes:** Persona con más años de antigüedad en la UCPSP

**Tiempo:** 30 minutos

**Aspecto a explorar:** la cultura organizacional.

### Preguntas que guiaron el desarrollo de la entrevista:

1. Desde que usted trabaja en el UCPSP ¿ha ido incrementándose el número de mujeres en la organización a medida con el paso del tiempo? ¿Por qué cree que ha sucedido esto?
2. Si la UCPSP ha tenido antes gerencia masculina ¿nota una diferencia de gestión desde que se dirige por una mujer?
3. ¿Creen que es diferente el ejercicio de poder por parte de mujeres y de hombres? De ser así, ¿Qué rasgos tendría?
4. ¿Cree que en la UCPSP hay cargos y/o tareas femeninas y masculinas? ¿Cuáles?
5. ¿La infraestructura del UCPSP (espacio, horario de trabajo, ambiente, infraestructuras, baja maternidad/ paternidad, permisos, etc.) es adecuada para cubrir las necesidades tanto de su personal femenino como masculino y permitirles desarrollar bien su trabajo?
6. Desde que usted trabaja en la UCPSP ¿Ha sentido alguna vez que existen diferencias a la hora de tratar a los hombres y a las mujeres en la organización?
7. Desde que usted trabaja en la UCPSP ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que tienen hombres y mujeres en la organización?
8. Desde que usted trabaja en la UCPSP, ¿Se ha tratado de trabajar alguna vez el tema de género?
9. ¿Cómo cree que es visto el tema de género en la UCPSP?



# Guion seguido durante el desarrollo de los grupos focales

## Guion seguido durante el desarrollo de los grupos focales

**Participantes:** 6 mujeres - 6 hombres

**Tiempo:** 2 horas

**Aspecto a explorar:** la cultura organizacional.

### Agenda de la sesión:

1. Explicar el contexto de la iniciativa
2. Poner en conocimiento al grupo de cuál es el objetivo de la sesión
3. Dar una serie de pautas sobre la metodología
4. Llevar a cabo la sesión

Preguntas que guiaron el desarrollo de la sesión:

- P.1.** ¿Cómo es su relación de trabajo con los compañeros varones de la institución? ¿Y con sus compañeras mujeres? ¿Qué diferencias destacaría?
- P.2.** ¿Cómo es su relación con sus jefes/as respectivos? ¿Sienten alguna diferencia de cuando el jefe/a ese hombre a cuando es mujer?
- P.3.** ¿Cómo tienen de fácil compatibilizar su vida personal con la laboral: creen que la institución facilita este equilibrio? ¿Sienten alguna diferencia respecto a sus compañeros/as?
- P.4.** ¿Si usted viviera una situación personal delicada: un divorcio, una relación de violencia, etc. Cree que la institución le respaldaría? ¿Y sus compañeras/os?
- P.5.** ¿Cree que las mujeres y los hombres tienen las mismas facilidades de ascenso?
- P.6.** ¿Creen que hay alguna forma de discriminación en la institución aunque no la hayan vivido ustedes directamente?
- P.7.** ¿Cuál creen que es el perfil de hombre y de mujer que funciona mejor en la UCPSP?



**P.8.** ¿Por qué cree que hay tantas mujeres en la UCPSP: porque son más válidas, por casualidad, etc...?

**Ejercicio conjunto:** Lectura de un caso ficticio sobre acoso sexual en la oficina y planteamiento de preguntas abiertas sobre la opinión del grupo ante este caso y la correcta actuación o no de la persona acosada, el que ejerció el acoso, y recursos humanos.



# Documentos gráficos recolectados durante el trabajo de campo



Entrevista con la Coordinación General



Entrevista con la Sub coordinación General

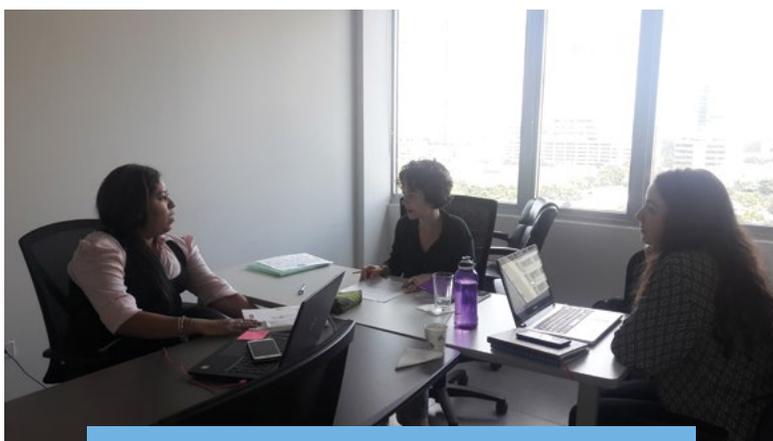


Grupo focal de hombres





Grupo focal de mujeres



Entrevista con Recursos Humanos



