

EQUIDAD DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:
REFLEXIONES SOBRE LOS PROGRESOS, PERSISTENCIAS Y RETOS.

NORA GORETTI GARCÍA VELÁZQUEZ

Equidad de Género en la Administración Pública Federal: Reflexiones sobre los progresos, persistencias y retos.

I. Introducción	3
II. Justificación	3
III. Objetivos	10
IV. Planteamiento y delimitación del problema	12
V. Marco teórico y conceptual de referencia	17
VI. Formulación de hipótesis	41
VII. Pruebas empíricas o cualitativas de la hipótesis	44
VIII. Conclusiones y nueva agenda de investigación	93
IX. Bibliografía	104

Autoría

Nora Goretti García Velázquez

I. Introducción

La equidad de género ha emergido como un principio fundamental para garantizar la igualdad de participación de hombres y mujeres en la sociedad, siendo reconocida como un derecho humano esencial para el desarrollo social y económico. En el contexto de la Administración Pública Federal (APF) de México, la equidad de género no solo implica garantizar el acceso igualitario de hombres y mujeres a oportunidades y recursos, sino también el establecimiento de condiciones que permitan la participación, el empoderamiento y la eliminación de barreras estructurales que perpetúan la desigualdad de género.

En las últimas décadas, la participación de las mujeres en la esfera pública ha cobrado una relevancia sin precedentes a nivel internacional, transformando significativamente los procesos de toma de decisiones. Esta evolución se ha visto respaldada por importantes agendas internacionales, como la Plataforma de Acción de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que han sido fundamentales para establecer marcos legales y políticos que promueven la inclusión femenina. Estos instrumentos han facilitado el acceso de las mujeres a espacios tradicionalmente dominados por hombres, tanto en el ámbito político como en el económico, fortaleciendo su representación y capacidad de influencia en la sociedad.

A partir del surgimiento del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) en los últimos años, se han dado pasos importantes hacia la integración de la perspectiva de género en la gestión pública, pero persisten desafíos significativos en cuanto a la implementación efectiva de políticas de equidad. A pesar de los avances normativos y legislativos, la participación de las mujeres en los niveles

de toma de decisiones, su acceso a posiciones de liderazgo y la conciliación entre la vida laboral y personal continúan siendo áreas donde se observan brechas sustanciales.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el estado actual de la equidad de género en la Administración Pública Federal, proporcionando tanto datos cualitativos como cuantitativos sobre los avances alcanzados en la implementación de estrategias y acciones dirigidas a mejorar la condición y la posición de las mujeres en México. Aunque parte de estos esfuerzos se han centrado en las cuotas de género, las cuales representan un paso hacia la igualdad, es importante destacar que dichas acciones no deben considerarse como el objetivo final, sino como una herramienta dentro de un proceso más amplio de transformación y equidad en todos los ámbitos de la administración pública.

Asimismo, se pretende ofrecer recomendaciones que contribuyan a una mayor inclusión y paridad en el sector público, garantizando que las políticas públicas no solo sean eficaces, sino también sensibles a las necesidades y derechos de todas las personas, independientemente de su género.

En los últimos seis años, la participación de las mujeres en la APF incrementó tres puntos porcentuales pasando del 49 % al 52 % (INMUJERES, 2024), asimismo, la paridad de las mujeres en el ámbito parlamentario ha ido acentuándose, con una participación del 50.2 % en la Cámara de Diputados y 50 % en el Senado (Cámara de Diputados, s. f.). A pesar de ello, México es el tercer país de América Latina con menor presencia femenina en los puestos de mayor nivel jerárquico en el sector público, después de Guatemala y Brasil (IMCO, 2023b).

Por lo que el presente análisis comprende el período desde 2019 hasta el término de la administración anterior, permitiendo examinar la evolución de las políticas de equidad de género y aportar elementos significativos para la nueva gestión, que por primera vez está encabezada por una mujer. Esta perspectiva temporal ofrece un panorama integral que servirá como referente para las futuras acciones en materia de igualdad de género.

En la investigación se exploran las bases teóricas y empíricas fundamentales para el análisis de la equidad de género en la Administración Pública Federal (APF) de México. En primer lugar, se presentarán las principales teorías feministas y los conceptos clave relacionados con la igualdad de género, los cuales proporcionan el marco interpretativo necesario para entender las dinámicas de inclusión y exclusión en el ámbito público.

Posteriormente, se desarrollará una revisión de pruebas empíricas en distintos niveles. Se abordarán las perspectivas internacionales sobre la participación de las mujeres en la política, así como su inserción en el mercado laboral. A nivel nacional, se analizará la presencia y participación de las mujeres en la APF, identificando las oportunidades existentes para su acceso y promoción. Finalmente, se examinarán los mecanismos institucionales creados para prevenir la violencia de género y la discriminación, evaluando su alcance y limitaciones. Este recorrido permitirá contextualizar los principales desafíos y avances en la construcción de una administración pública más igualitaria.

innovación institucional. No obstante, las mujeres continúan enfrentando desigualdades como menores salarios por igual trabajo, falta de redes de apoyo profesional y políticas de equidad que se aplican por formalismo.

Durante el sexenio 2018–2024, se implementaron acciones afirmativas y programas como el PROIGUALDAD, enfocados en institucionalizar la igualdad de género en los tres niveles de gobierno. A pesar de ello, factores como la reducción presupuestaria o las prácticas discriminatorias sutiles han limitado su implementación efectiva.

Si bien se han registrado avances cuantificables, como el aumento de mujeres en cargos directivos y una reducción gradual en la brecha salarial, estos logros no han transformado del todo las relaciones de poder entre géneros. Además, la equidad de género ha sido frecuentemente confundida con la igualdad formal, sin tomar en cuenta los contextos específicos que requieren un enfoque estructural para garantizar condiciones justas y equitativas.

En este proceso, conceptos clave como la transversalidad de género se han incorporado en el diseño de políticas públicas, subrayando la necesidad de evaluar el impacto de toda acción gubernamental desde una perspectiva de género. La visibilidad de mujeres líderes tiene, además, un efecto multiplicador, inspirando a nuevas generaciones y generando cambios sociales duraderos.

El camino hacia la igualdad de género es un proceso que exige un esfuerzo coordinado y sostenido por parte del Estado y de la sociedad. Si bien en las últimas décadas se han logrado avances normativos y programáticos en favor de la paridad, persisten barreras estructurales, culturales e institucionales que limitan el acceso y la

participación equitativa de las mujeres en los espacios de toma de decisiones, particularmente en la Administración Pública Federal (APF). La persistencia de estereotipos de género, la falta de condiciones para conciliar la vida personal y laboral, y la segmentación ocupacional continúan reproduciendo desigualdades que afectan el desarrollo profesional de las mujeres.

En este contexto, la participación femenina en la APF no solo debe entenderse como un derecho humano fundamental, sino como una condición necesaria para lograr una gestión pública más efectiva, inclusiva y representativa. La evidencia nacional e internacional demuestra que el liderazgo femenino contribuye a mejorar la calidad de las decisiones públicas, fortalece la legitimidad de las instituciones y genera impactos positivos en el desarrollo económico y social. Sin embargo, estas potencialidades no se alcanzan plenamente mientras persistan prácticas que limitan su acceso real al poder.

A pesar de los avances legislativos, la realidad institucional continúa reproduciendo desigualdades estructurales que obstaculizan el acceso de las mujeres a espacios de poder, visibilizando la necesidad de contar con diagnósticos que no solo cuantifiquen el problema, sino que comprendan sus raíces sistémicas.

En este sentido, la presente investigación busca analizar de manera crítica las políticas públicas actuales enfocadas en la equidad de género dentro de la Administración Pública Federal mexicana, evaluando su efectividad tanto en el diseño como en la implementación. Para ello, se recurrirá a datos cualitativos y cuantitativos que permitan identificar los factores que inciden en la participación femenina en puestos de toma de decisiones, así como las barreras institucionales que aún persisten, pese al marco normativo existente.

Este análisis resulta particularmente relevante en el contexto de la actual transición hacia un modelo de gobierno más igualitario, ya que permitirá identificar prácticas exitosas nacionales e internacionales que pueden ser replicadas y adaptadas. Asimismo, aportará recomendaciones específicas que contribuyan al diseño de estrategias más inclusivas, efectivas y sostenibles. Más allá de la existencia de leyes y programas, el estudio busca incidir en los procesos de toma de decisiones institucionales al visibilizar la necesidad de transformar la cultura organizacional, reconocer las desigualdades estructurales y avanzar hacia una administración pública que garantice condiciones reales de igualdad para todas las personas, sin importar su género.

Con ello, la investigación se propone no solo contribuir al debate académico, sino también ofrecer insumos útiles para tomadoras y tomadores de decisiones, promoviendo una gestión pública más justa, representativa y comprometida con los derechos humanos. Al fortalecer la participación femenina en el ámbito público, se impulsa un cambio de paradigma que no solo beneficia a las mujeres, sino que enriquece el desarrollo democrático y la calidad institucional del país.

III. Objetivos

La equidad de género en la administración pública constituye un aspecto clave para garantizar una representación más justa e inclusiva en los procesos de toma de decisiones. Aunque en los últimos años se han implementado diversas políticas para promover la participación de las mujeres en este ámbito, persisten desafíos relacionados con las brechas estructurales, los estereotipos de género y la continuidad de esfuerzos institucionales. A continuación, se presenta el objetivo de este estudio en torno a la inclusión del principio de equidad de género en la gestión administrativa y distribución del poder en la vida pública de México.

Objetivo general:

- Analizar los avances, continuidades y retos en la implementación de políticas y estrategias para promover la equidad de género en la administración pública mexicana, identificando los factores que han facilitado o limitado su impacto y proponiendo áreas de oportunidad para fortalecer la representación y participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Identificar las políticas y estrategias implementadas en México para fomentar la equidad de género, así como su alineación con los marcos normativos nacionales e internacionales.

- Identificar y analizar las principales políticas, programas y estrategias implementadas durante el periodo 2018-2024 orientadas a promover la equidad de género en la administración pública federal mexicana.
- Examinar los avances logrados en la representación y participación de las mujeres en cargos de toma de decisiones dentro de la administración pública mexicana, considerando diferentes niveles de gobierno y sectores.
- Evaluar el impacto de las iniciativas orientadas a reducir las brechas de género, utilizando indicadores clave y casos representativos de éxito o desafío.
- Analizar los mecanismos institucionales existentes para la prevención y atención de la discriminación y violencia de género en los espacios laborales gubernamentales.
- Recolectar información cualitativa y cuantitativa sobre el contexto actual de las mujeres en materia de representatividad y participación en la toma de decisiones durante el periodo 2019-2024.
- Monitorear la reducción de la brecha salarial entre mujeres y hombres, así como la participación de las mujeres en el mercado laboral.
- Analizar el diseño, asignación y ejercicio de presupuestos con perspectiva de género en las instituciones federales como herramienta para promover la igualdad sustantiva.
- Formular recomendaciones específicas para fortalecer los mecanismos de promoción, selección y desarrollo profesional que garanticen una participación equitativa de las mujeres en posiciones estratégicas.

IV. Planteamiento y delimitación del problema

Históricamente, las mujeres han enfrentado exclusión sistemática de los espacios de toma de decisiones, lo cual ha limitado su capacidad de influir en las estructuras sociales, políticas y económicas que impactan sus vidas. Esta exclusión está profundamente arraigada en una cultura patriarcal que ha asociado al género masculino con la humanidad universal, relegando a las mujeres a posiciones de subordinación (María Cristina González, 2012). Las instituciones, a su vez, han reforzado jerarquías basadas en el poder y el control masculino, perpetuando relaciones desiguales.

En México, a pesar del reconocimiento constitucional del derecho al voto femenino en 1953, como resultado de décadas de lucha feminista que iniciaron formalmente en el Primer Congreso Feminista de Yucatán en 1916, las mujeres siguen enfrentando barreras estructurales que limitan su inclusión plena en espacios de toma de decisiones. Estas estructuras, diseñadas desde una perspectiva androcéntrica, han acentuado las diferencias de género y restringido las oportunidades de participación para las mujeres, subordinándolas al ámbito familiar (Facio y Fries, 2005).

A nivel internacional, la adopción de marcos legales y políticas de protección de derechos ha propiciado avances importantes. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes para eliminar estereotipos que asignan a las mujeres roles exclusivamente familiares y de cuidado, situación que también se replica en México, donde persiste su relegación como beneficiarias en lugar de agentes transformadoras en los procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas (IAPEM, 2021).

Esta dinámica de exclusión histórica ha tenido como efecto la persistencia de brechas significativas en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo dentro de la administración pública. Aunque se han logrado avances, por ejemplo, la paridad de género en secretarías de Estado, la representación femenina sigue concentrándose en áreas tradicionalmente feminizadas como salud y educación, mientras que su participación en sectores estratégicos como finanzas, seguridad y tecnologías de la información es limitada (IMCO 2023b).

Además, cuando las mujeres acceden a posiciones de poder, muchas veces enfrentan la presión de adoptar modelos de liderazgo masculinos para ser reconocidas y respetadas, lo que puede entrar en conflicto con su identidad y sus valores. Esta necesidad de adaptarse a estándares masculinos refleja un entorno laboral históricamente configurado para privilegiar cualidades como la competitividad y la asertividad, en detrimento de habilidades asociadas a la empatía y la colaboración.

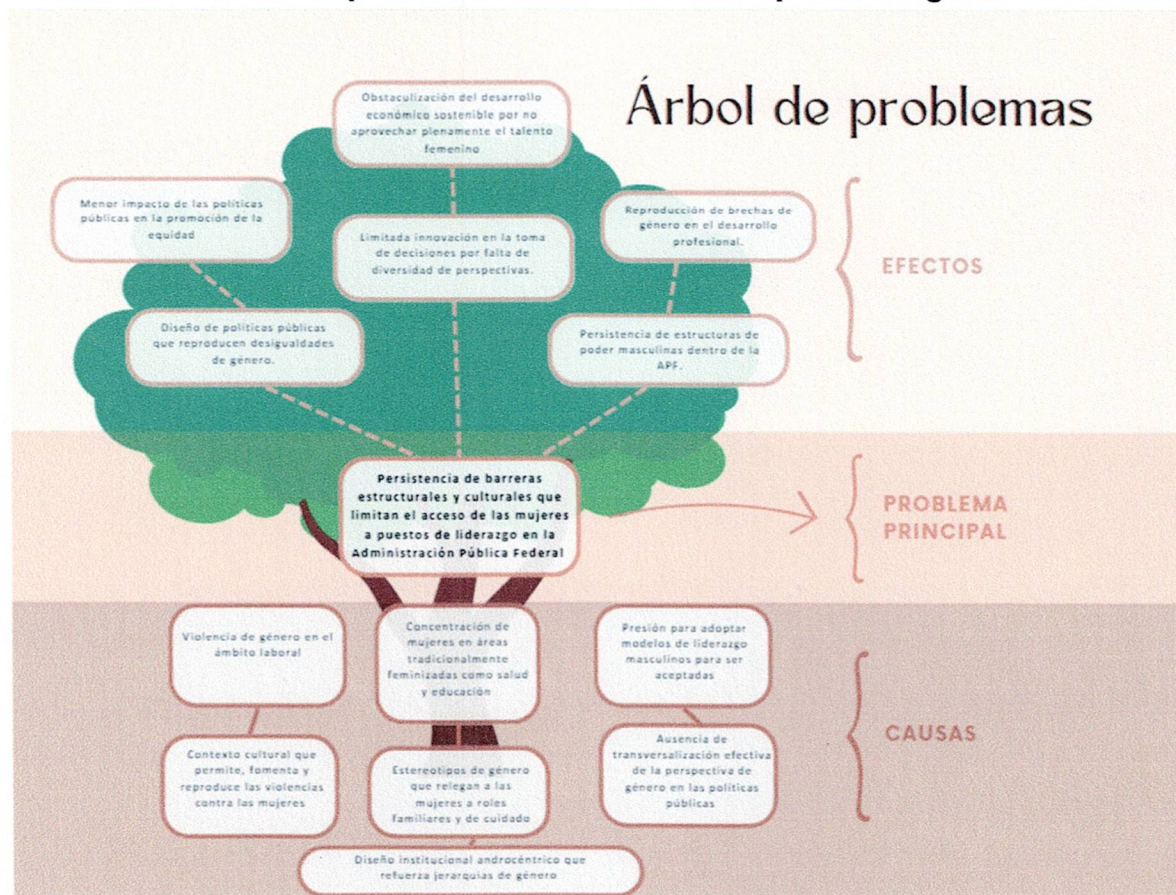
La falta de representación equitativa no solo afecta las oportunidades individuales de las mujeres, sino también la calidad y eficacia de las políticas públicas. Al no incluir de manera sustantiva las perspectivas femeninas, se diseñan estrategias que perpetúan las desigualdades estructurales y reproducen patrones de exclusión.

En cifras recientes, aunque las mujeres ocupan el 47 % de los puestos de enlace en la Administración Pública Federal (nivel de menor jerarquía), sólo el 33 % participa en puestos de mando superior (IMCO 2023b). A nivel internacional, el escenario tampoco es más alentador: en 2024, sólo en 29 países, 30 mujeres se desempeñaban como jefas de Estado o de Gobierno, y apenas el 23.3 % de los miembros de gabinetes ministeriales eran mujeres (ONU Mujeres, s. f.).

Múltiples factores contribuyen a esta problemática, incluyendo la permanencia de estructuras organizacionales diseñadas históricamente bajo paradigmas masculinizados, la existencia de sesgos inconscientes en los procesos de reclutamiento y promoción, la brecha entre el diseño formal de políticas de igualdad y su implementación efectiva, y una cultura organizacional que perpetúa prácticas discriminatorias.

Los efectos de esta situación son múltiples y afectan tanto a las mujeres individualmente como a la eficacia institucional de la APF. Persiste una brecha salarial entre hombres y mujeres en puestos equivalentes, particularmente en los niveles superiores, aunque el sistema de tabuladores de sueldos establece formalmente una estructura salarial igualitaria por nivel y categoría, lo que teóricamente eliminaría la posibilidad de brechas salariales por género en puestos equivalentes. Sin embargo, la concentración de mujeres en los niveles inferiores dentro de cada categoría tabular puede generar una apariencia de brecha salarial en el análisis agregado (IMCO, 2023a).

La subrepresentación femenina en posiciones estratégicas y de toma de decisiones limita la diversidad de perspectivas en el diseño e implementación de políticas públicas. Además, la segregación ocupacional concentra a las mujeres en áreas consideradas "femeninas" y restringe su presencia en sectores tradicionalmente masculinizados. Estos patrones resultan en una subutilización del talento disponible en la APF y perpetúan modelos inequitativos en la sociedad, dado que la administración pública, como empleador principal del sector público, establece referentes que influyen en otras organizaciones.

Ilustración 1 Árbol de problemas en torno a la inequidad de género en la APF

Fuente: Elaboración propia.

La presencia de mujeres en espacios de toma de decisiones no es solo una cuestión de justicia social, sino también de eficiencia y desarrollo económico. La evidencia internacional demuestra que una mayor participación femenina mejora los resultados de las políticas públicas, como se ha documentado en casos como India y Noruega, donde se encontró una relación causal entre la inclusión de mujeres y el bienestar comunitario.

A pesar de estos beneficios comprobados, persisten múltiples obstáculos para las mujeres, incluyendo la violencia de género en el ámbito laboral, manifestada como acoso, discriminación o deslegitimación de la autoridad femenina, que afectan su desempeño y limitan su permanencia y ascenso en las estructuras institucionales.

Frente a esta situación, resulta indispensable fortalecer estrategias que no solo busquen incrementar la representación numérica de las mujeres en la administración pública, sino que promuevan su participación sustantiva, reconociéndolas como agentes activas de transformación. Para ello, es imprescindible incorporar de manera transversal la perspectiva de género en las instituciones públicas, rediseñar las estructuras organizacionales para eliminar barreras culturales y estructurales, y generar ambientes laborales seguros y equitativos.

La presente investigación se propone analizar las estrategias para promover la equidad de género en la Administración Pública Federal (APF), partiendo de la identificación de las principales barreras institucionales y culturales que restringen el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. A partir de este análisis, se busca identificar áreas de oportunidad para fortalecer las políticas públicas y avanzar hacia una administración pública más equitativa e inclusiva.

V. Marco teórico y conceptual de referencia

Las diferencias asociadas a las mujeres y hombres derivan de las construcciones sociales, culturales, biológicas e históricas en torno al concepto de género. En este sentido el género ha actuado como catalizador de desigualdades estructurales que se manifiestan en diversos ámbitos.

El concepto de género fue introducido por primera vez en el ámbito académico por Jhon Money en 1951, quien lo utilizó para referirse al componente cultural en la formación de la identidad sexual (Solana, 2024). Posteriormente, en 1968, el psiquiatra y psicoanalista Robert Stoller realizó una contribución fundamental al establecer una clara distinción entre sexo y género; esta diferenciación permitió separar el sexo, determinado por características biológicas, del género, entendido como una construcción social y cultural (Perrota, Castañeda, y Rodríguez, s. f.).

El sexo se refiere a las diferencias y características biológicas, anatómicas y fisiológicas que definen a los seres humanos como hombres o mujeres; son características con las que se nace y que anteriormente eran consideradas como inmodificables (INMUJERES, 2007).

Por su parte, Gayle Rubin desarrolló el concepto sistema sexo género que es un conjunto de acuerdos por el cual la sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana, y en las cuales estas necesidades sexuales transformadas son satisfechas (Gómez Suárez, 2009). Este concepto se encuentra basado en la producción social y cultural de los roles de género, que principalmente se encuentran determinados por los significados que la sociedad les adjudica.

La mitad de las madres con educación superior han puesto en pausa sus carreras profesionales por motivos personales, contra dos de cada 10 padres (Lamas, 2002). Las mujeres y los hombres tienen aspiraciones similares en cuanto a su crecimiento profesional. Sin embargo, 27 % de las mujeres evita realizar tareas complejas o nuevas por miedo a fallar, cifra que (IMCO, 2023a) señala que el papel o rol de género se configura con el conjunto de normas y prescripciones que dictan el comportamiento femenino o masculino, sobre lo que deben ser y hacer. Las diferencias entre hombres y mujeres no solo son anatómicas, sino que también se ha inducido a creer que estas diferencias se ven reflejadas en sus valores, cualidades intelectuales, aptitudes y actitudes.

Ahora bien, los roles de género son conductas estereotipadas y expectativas, que rigen la forma de ser, sentir y actuar de las mujeres y hombres (INMUJERES, s. f.-b). Los roles de género establecen las tareas y responsabilidades asignadas a los sexos que pueden ser los siguientes:

- ❖ Rol reproductivo: se refiere a las funciones biológicas e históricas determinadas a la preservación de la familia por parte de la mujer, en las actividades también se incluyen las labores de cuidados.
- ❖ Rol de gestión comunitaria: como su nombre lo refiere, son las tareas y actividades de las cuales se encuentran encargadas las mujeres para procurar el bienestar comunitario como lo son el cuidado de los recursos como el agua o la búsqueda de servicios accesibles.

- ❖ Rol de política comunitaria: es un rol de liderazgo a nivel comunitario, que aunque generalmente es realizado por los hombres, en el caso de las mujeres les genera poder y estatus.
- ❖ Rol productivo: son las actividades que desarrollan mujeres y hombres en ámbito público con el fin de producir bienes y servicios, estas funciones también pueden atribuirles una posición de reconocimiento entre la sociedad (INMUJERES s. f.-b).

Estos dos últimos para el objeto del presente estudio resultan relevantes en función de cómo es que las mujeres son percibidas frente a la sociedad cuando asumen una posición de liderazgo y lo que representa para su desarrollo personal.

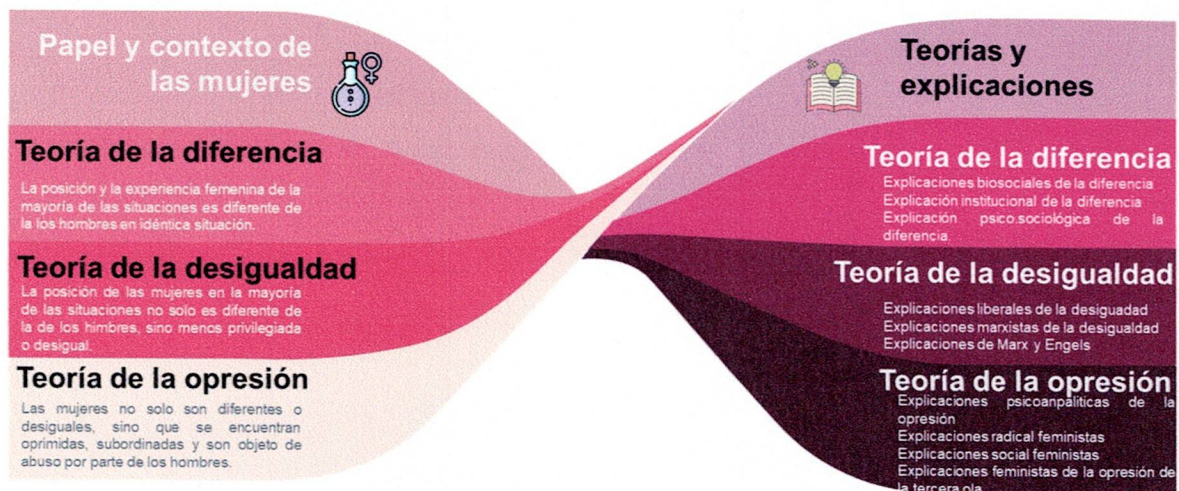
A partir de la comprensión del sistema sexo-género y los roles socialmente contruidos, diversas teóricas y académicas han desarrollado marcos conceptuales para analizar y cuestionar las desigualdades basadas en el género. Las teorías feministas han evolucionado a lo largo del tiempo, respondiendo a diferentes contextos históricos y sociales, y han contribuido significativamente a la comprensión de cómo las estructuras de poder y las instituciones u organizaciones perpetúan la discriminación y la inequidad.

La teoría feminista se refiere al estudio sistemático de la condición de las mujeres, su papel en la sociedad y las vías para lograr su emancipación, mediante la transformación de las relaciones basadas en la asimetría y opresión (Alcívar López *et al.*, 2021). Su enfoque tiene como objeto de investigación la situación y experiencias de las mujeres en la sociedad, con la intención de entender las causas y orígenes de las desigualdades, para proponer soluciones y construir un mundo más igualitario.

Como otras corrientes de pensamiento, ha evolucionado y ampliado su campo de acción hacia los espacios públicos, con el propósito de reconfigurar el sistema y las instituciones cimentadas sobre una estructura patriarcal.

Dentro de esta perspectiva teórica, existen diversas escuelas de pensamiento. Una de ellas es el empirismo feminista, que adopta un enfoque neutral bajo la premisa de que tanto hombres como mujeres pueden hacer uso de la crítica feminista. Este enfoque busca evitar prejuicios y sesgos en el análisis al privilegiar la objetividad. Por otro lado, el feminismo posmoderno se distingue por su crítica a la noción de género como una categoría fija y homogénea, argumentando que se trata de una construcción social y discursiva. Además, cuestiona la idea de “mujer” como un concepto estático, promoviendo un enfoque más dinámico e interseccional.

Ilustración 2 Teorías feministas (¿Dónde están las mujeres?)



Fuente: Elaboración propia con información de Ritzer.

Las teorías feministas contemporáneas han situado en el centro de su análisis la participación y representación de las mujeres en diversos ámbitos de la vida social, política, económica y cultural, demostrando que la escasa presencia femenina en espacios de poder y toma de decisiones no refleja una falta de capacidades o interés, sino que es parte de un proceso histórico de invisibilización sistemática. Este fenómeno es resultado de estructuras y sistemas que han perpetuado las desigualdades de género a través del tiempo, limitando el acceso de las mujeres a oportunidades de desarrollo y participación en la esfera pública.

La teoría feminista en suma es:

un conjunto de ideas que se originan en la creencia de que las mujeres no están subordinadas a los hombres, y que las disciplinas, los sistemas y las estructuras existentes pueden mejorarse si se incluye el punto de vista femenino. Además, la teoría feminista establece una agenda de acción, cuyo objetivo es la justicia y la igualdad de las mujeres y hombres, así como para su entorno en general.

Es importante no confundir la teoría feminista con la teoría de género. Mientras que la primera busca transformar las relaciones de poder y erradicar la opresión de las mujeres, la teoría de género se enfoca en el estudio del comportamiento y la identidad masculina y femenina en contextos específicos. La teoría de género sostiene que la subordinación de la mujer al hombre tiene un carácter histórico y ha sido utilizada como un mecanismo de control sobre su vida y su papel en la sociedad. Sin embargo, plantea que las diferencias biológicas no deberían determinar las construcciones culturales de los roles de género.

Aunque en ocasiones se utilizan indistintamente, la teoría feminista y los estudios de género han tomado caminos distintos. Los estudios de género han buscado consolidarse como un campo neutral dentro de la academia para ganar legitimidad científica. Aun así, ambas perspectivas se han complementado en la denuncia de desigualdades y estereotipos que limitan el desarrollo tanto de mujeres como de hombres.

A lo largo de la historia, las relaciones sociales han generado una división de los ámbitos público y privado en función del género. Como resultado, las mujeres fueron excluidas de la esfera pública y privadas de la oportunidad de participar en las decisiones del Estado. Estas barreras culturales se sustentaban en la percepción de una supuesta menor racionalidad en las mujeres (INMUJERES y PNUD, 2002).

El concepto de racionalidad es clave para entender estas dinámicas. Max Weber (1922), considerado el padre de la administración pública moderna, propuso la idea de la racionalidad burocrática, que se basa en la previsibilidad y el cálculo de los efectos de las acciones dentro de una organización (Serpa y Ferreira, 2019). Bajo esta concepción, las mujeres fueron caracterizadas como irracionales y emocionalmente inestables, lo que contribuyó a su marginación de las estructuras burocráticas.

Otro aspecto relevante en la exclusión institucional de las mujeres es la relación entre burocracia y dominación. Para Weber, la burocracia representa la forma más eficiente de organización social, basada en la coacción legítima. Esta visión resuena con la propuesta de Michel Foucault (1986) sobre el biopoder, que vincula el control del Estado con los cuerpos, la sexualidad y la subjetividad (Foucault, 2007). Desde esta perspectiva, el cuerpo femenino ha sido un espacio de opresión, regulado no solo por

normas culturales, sino también por mecanismos de poder que buscan disciplinarlo y regularlo.

Foucault sostiene que el biopoder surge con el Estado moderno capitalista, que define la vida en función del trabajo. Siguiendo esta línea, la antropóloga Rita Segato, en su obra *La guerra contra las mujeres*, argumenta que el Estado, con su estructura patriarcal, ha sido diseñado para servir a las élites y consolidar una matriz binaria que subordina lo femenino a lo doméstico, mientras que lo masculino se asocia con el sujeto universal y con el poder (Segato, 2016).

En relación con la igualdad, el feminismo ha sido crítico con su conceptualización tradicional, pues esta ha ignorado las desigualdades estructurales que afectan a las mujeres. Frente a ello, el feminismo ha impulsado la noción de igualdad sustantiva, que no se limita a garantizar los mismos derechos formales, sino que busca eliminar las barreras que impiden a las mujeres acceder en igualdad de condiciones a la vida pública, económica y política.

Desde el ámbito jurídico, Norberto Bobbio señala que el término igualdad debe aplicarse considerando dos variables: ¿igualdad entre quiénes? e ¿igualdad en qué? Esta perspectiva permite comprender que la igualdad no solo se da entre sujetos, sino que también abarca el contexto y otros ámbitos. Además, la igualdad no es únicamente un concepto teórico, sino un principio que se ha equiparado a un derecho, vinculado a la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos (Urbano-Guzmán, 2014).

El concepto de igualdad ha sido central en los debates feministas, particularmente en su relación con la justicia para las mujeres. Mientras que la igualdad formal garantiza el reconocimiento legal de derechos, la igualdad sustantiva busca

eliminar las barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a espacios de toma de decisiones, al mercado laboral y a la vida pública en general. Esta distinción es clave para comprender el impacto de las políticas de igualdad de género en la Administración Pública Federal (APF).

Históricamente, la APF ha reflejado la segmentación de género en los espacios laborales. Las mujeres han estado sobrerrepresentadas en áreas administrativas, de asistencia y de servicio, mientras que los puestos de alto nivel y toma de decisiones han sido ocupados predominantemente por hombres. Este fenómeno responde a la estructura burocrática tradicional, que en su origen excluyó a las mujeres bajo el argumento de la racionalidad instrumental de la que hablaba Weber.

Ahora bien, para hablar de igualdad sustantiva, es preciso entender otros conceptos como el techo de cristal, término con origen en el campo de la psicología a finales del siglo XX, que se refiere a las barreras invisibles que representan los límites a los que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional, que no se encuentra relacionada a una carencia de habilidades o capacidades, sino por la estructura institucional (INMUJERES, s. f.-a). Asimismo, esto se encuentra vinculado a las restricciones y obstáculos que impiden a las mujeres acceder o permanecer en puestos de responsabilidad o dirección; o en su desarrollo profesional en etapas como el embarazo o la crianza de los hijos.

A su vez, estas desigualdades se han visto sustentadas por los estereotipos de género que han incidido en la percepción de las mujeres de forma negativa, restringiendo su papel a actividades relacionadas con el cuidado, la familia, la

educación, mientras que para desempeñar cargos de toma de decisiones son consideradas como perfiles poco apropiados.

En un principio, el concepto de “techo de cristal” fue utilizado para analizar la carrera laboral de las mujeres, que pese a su trayectoria profesional y nivel de competencia alto en sus lugares de trabajo, encontraban obstáculos para avanzar en sus carreras, resultado de una cultura patriarcal. No obstante, las mujeres no sólo enfrentan un “techo de cristal”, sino también un “suelo pegajoso”.

Este último término se refiere a las dificultades que enfrentan las mujeres graduadas para acceder a los primeros niveles de la carrera académica, las cuales pueden ser:

- ❖ Internas: Relacionadas al proceso de socialización de las características femeninas desde una óptica negativa. Entre estas también pueden incluirse las barreras relacionadas a los deberes familiares de las mujeres que son vistas como un obstáculo para conciliar su vida laboral y personal.
- ❖ Externas: Vinculadas a la cultura organizacional que actúa limitando la promoción laboral de las mujeres por factores como la selección de personal, ausencia de mentoría hacia las mujeres y la falta de políticas de respeto a la integridad y vida privada de las mujeres (Camarena Adame *et al.*, 2018).

Los techos de cristal son un fenómeno que refleja la segregación en el ámbito laboral, un proceso que se manifiesta de diversas formas en las sociedades y que es inherente en ellas. En particular, la segregación ocupacional por género es un aspecto crítico que determina que mujeres y hombres se desempeñen en diferentes ocupaciones y en proporciones desiguales dentro de la economía.

La segregación ocupacional se refiere a la tendencia de hombres y mujeres a trabajar en distintos sectores y roles laborales. Esta separación no sólo posiciona a las mujeres en ocupaciones de menor estatus, sino que también las coloca en condiciones desfavorables (García Bermúdez y Hernández Moreno, 2019). Este modelo de división está profundamente arraigado en los roles y estereotipos de género. Estos estereotipos perpetúan la idea de que ciertos trabajos son más adecuados para un género que para otro, lo que limita su acceso a posiciones de liderazgo y a oportunidades de desarrollo profesional.

Si bien la segregación ocupacional no es, en principio, un problema social, se manifiesta como un fenómeno sociológico que resulta de la construcción y división sexual del trabajo. Esta tendencia a que hombres y mujeres se concentren en diferentes ámbitos ha llevado a una clara división en el mercado laboral. A pesar de los avances en la igualdad de género, persiste una falta de cambios significativos que permitan a las mujeres acceder a una mayor gama de posibilidades laborales con salarios homologados a los de sus contrapartes masculinas.

La división genérica del trabajo, que asigna tareas específicas a hombres y mujeres, no sólo estructura roles sociales y culturales, también tiene un impacto directo en las oportunidades laborales de las mujeres. Al normalizar la idea de que las mujeres deben enfocarse en labores domésticas, se limita su participación en otros ámbitos laborales fuera del hogar. Esta segregación se refuerza con otra perspectiva, que es la teoría del capital humano, la cual sugiere que las mujeres invertirán menos en su formación profesional, anticipando un menor rendimiento en comparación con los hombres (García Bermúdez y Hernández Moreno, 2019).

Esta expectativa no sólo reduce las oportunidades de desarrollo de las mujeres, sino que también perpetúa la brecha de género en el mercado laboral, consolidando un ciclo de desigualdad que se origina en la división sexual del trabajo y se refleja en las dinámicas económicas y sociales. Entre los retos económicos asociados a esta problemática, se encuentran conceptos como las diferencias compensatorias, las cuales parten de la creencia de que las mujeres prefieren emplearse en ocupaciones tradicionalmente consideradas “femeninas”.

Esto se debe a la búsqueda de horarios flexibles y a la preferencia por tareas menos riesgosas, así como a la percepción de que las mujeres tienen una mayor rotación laboral debido a sus responsabilidades familiares. Sin embargo, esta ocupación en empleos de medio tiempo conlleva menores percepciones salariales.

Además, se ha documentado que existe una creencia generalizada de que las mujeres son menos productivas, y estas percepciones se ven acentuadas por factores como el sexo, la edad, el estado civil y la nacionalidad (Ribero y Bernat, 2005); este conjunto de creencias y estereotipos se convierten en actos de discriminación. La discriminación, también tiene su sustento metodológico en posturas ligadas al análisis de la segmentación laboral o del mercado del trabajo, desde donde se analizan las diferencias entre hombres y mujeres mediante su distribución en los sectores laborales y los salarios que estos perciben, generalmente las mujeres suelen ocuparse en segmentos secundarios, mientras que los hombres tienen una mayor diversidad de opciones y por lo tanto pueden incurrir en actividades mejor remuneradas.

En contraposición el Enfoque de las capacidades de Amartya Sen (1980), es un marco teórico-normativo propone una alternativa a las métricas de la economía del

Aunque estas teorías se han centrado principalmente en la posición de las mujeres en el sector privado, en el sector público el comportamiento no es distinto. La mayor proporción de mujeres en esta esfera está vinculada a que las actividades que predominan en este sector suelen estar asociadas a roles tradicionalmente considerados “femeninos”, como la atención y los servicios a personas, la salud y la educación. Estas áreas, históricamente feminizadas, reflejan la perpetuación de estereotipos de género que asignan a las mujeres tareas relacionadas con el cuidado y la asistencia, roles que culturalmente se han asociado con cualidades como la empatía, la paciencia y la dedicación.

En este sentido, un aporte relevante es la teoría sociosexual que expone las desventajas culturales y socioeconómicas que enfrenta la población femenina, al respecto señala que las ocupaciones definidas como femeninas reproducen en el mercado laboral los estereotipos comunes y dominantes sobre las mujeres y sus aptitudes.

Tabla 1 Estereotipos asociados a las características femeninas según (Anker 1997).

Estereotipos comunes de las características femeninas	Efecto sobre la segregación ocupacional	Tipo de calificación
Disposición natural a ocuparse de los demás	Contribuye a calificar a las mujeres para ocupaciones que implican cuidar a otros.	
Destreza en las tareas del hogar	Califica a las mujeres para ocupaciones del hogar o trabajo doméstico no remunerado.	
Agilidad manual	Califica a las mujeres para ocupaciones en las que la agilidad manual es importante.	
Mayor honradez	Califica a las mujeres para ocupaciones en las que la confianza es importante.	

Aspecto físico	Califica a las mujeres para ocupaciones en las que el aspecto físico influye en otros actores.	
Renuencia a supervisar el trabajo ajeno	Descalifica a las mujeres para todas las ocupaciones de supervisión y dirección.	
Menor fuerza física	Descalifica a las mujeres de ocupaciones que requieren esfuerzos físicos.	
Menor aptitud para las ciencias	Descalifica a las mujeres de ocupaciones que requieren altos conocimientos científicos.	
Menor disposición de viajar	Contribuye a descalificar a mujeres para ocupaciones que requieren de movilidad y desplazamiento laboral.	
Menor disposición a afrontar peligro físico y emplear la fuerza física	Descalifica a las mujeres para las ocupaciones donde el peligro físico es relativamente alto.	
Mayor disposición a recibir órdenes	Califica a las mujeres para ocupaciones donde las leyes laborales no se aplican y el trabajo es rutinario.	
Mayor disposición a aceptar un salario bajo	Califica a las mujeres para ocupar posiciones en sectores de la economía mal pagados.	
Mayor interés por trabajar en casa	Califica a las mujeres para ocupaciones donde el trabajo se organiza con un sistema de producción doméstico externo a la empresa.	

Fuente: Elaboración propia con información de La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de teorías de Richard Anker.

Como se señala en la propuesta de Anker, las mujeres son a menudo evaluadas en función de sus habilidades naturales, destrezas y predisposiciones, lo que condiciona su consideración para desempeñar ciertas posiciones laborales, esta perspectiva limita las oportunidades de las mujeres al basar su idoneidad en estereotipos de género en lugar de en su capacidad real y potencial profesional.

En este sentido, la teoría sociosexual expone las desventajas culturales y socioeconómicas que atraviesa el colectivo femenino. Anker, realiza una clasificación de trece principales estereotipos femeninos, los cuales separa entre positivos y negativos lo cuales pueden incidir en como las mujeres se insertan en el mercado laboral. De este análisis también se pueden derivar supuestos y explicaciones a la existencia de ciertas posiciones femeninas o masculinas.

Ilustración 4 Instrumentos Internacionales para Promover la Igualdad de Género



Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda de la igualdad de género ha sido un objetivo central en la agenda internacional, lo que ha llevado a la creación de diversos instrumentos y acuerdos que buscan promover y garantizar los derechos de las mujeres en todo el mundo. Estos instrumentos, que incluyen tratados, convenciones y resoluciones, establecen marcos

normativos y directrices para que los países implementen políticas efectivas que aborden la discriminación y fomenten la equidad en todos los ámbitos de la vida.

Ejemplos destacados son la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 5, que subraya la importancia de “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas”.

La CEDAW, en particular, es considerada la carta internacional de los derechos de las mujeres, ya que además de identificar las áreas en las que persiste la discriminación, también obliga a los Estados parte a tomar medidas concretas para eliminarla (OHCHR 1981). Por su parte, los ODS representan un compromiso global para abordar las desigualdades estructurales y promover la participación plena y equitativa de las mujeres en la sociedad, reconociendo que la igualdad de género es fundamental para el desarrollo sostenible (ONU, 2015).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 delinean entre sus prioridades alcanzar la participación y liderazgo de las mujeres en la vida política y pública (ONU, 2015), para ello, México se ha encargado de diseñar reformas legales que fortalecen la paridad de género, tales como la de 2020 sobre violencia política en razón de género, en 2019 en materia de paridad en los cargos de toma de decisiones y en 2014 se elevó a rango constitucional el principio de paridad en candidaturas de legisladores federales y locales (PNUD, s. f.).

En este sentido, la igualdad de género en la administración pública es un aspecto crucial para garantizar que las políticas y servicios estatales reflejen las necesidades y perspectivas de toda la población, sin discriminación alguna. La participación equitativa de mujeres y hombres en los cargos de toma de decisiones es una cuestión de justicia y una estrategia para mejorar la eficacia y la legitimidad de las instituciones públicas.

Pese a ello, las barreras institucionales no sólo son el resultado de estereotipos y prácticas discriminatorias, sino también de una falta de políticas públicas efectivas que favorezcan la conciliación entre la vida laboral y personal, así como el desarrollo de un entorno inclusivo y libre de violencia y acoso. Por tanto, aunque se han dado pasos hacia la equidad de género, la implementación de medidas estructurales y culturales que transformen profundamente las dinámicas de poder en el ámbito público sigue siendo una tarea pendiente.

En este sentido la equidad de género es fundamental para brindar las mismas oportunidades entre hombres y mujeres contribuyendo al desarrollo social, económico y político de cualquier país.

Las investigaciones sobre equidad de género en espacios públicos han evidenciado que el incremento del liderazgo femenino genera un doble beneficio: mejora las condiciones de vida de las mujeres y fortalece su sentido de representatividad y pertenencia en la sociedad. Este liderazgo se traduce en la formulación de políticas públicas más incluyentes y en una comprensión más profunda de las necesidades diferenciadas entre géneros, contribuyendo así a una sociedad más equitativa.

Aunado a ello, la evidencia internacional ha demostrado que las organizaciones con mayor diversidad de género en espacios de alta jerarquía tienden a mostrar mejor desempeño en indicadores clave como innovación, productividad y clima laboral. Por ello, analizar los factores que facilitan u obstaculizan el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo resulta fundamental para diseñar estrategias efectivas que promuevan una representación más equitativa en todos los niveles de toma de decisiones.

Adicionalmente, el incremento de la participación femenina en espacios de decisión ha demostrado tener un efecto multiplicador en las nuevas generaciones. La visibilidad de mujeres en puestos de liderazgo inspira a otras a aspirar a posiciones similares, creando un ciclo positivo de empoderamiento y participación que gradualmente transforma las estructuras sociales y organizacionales tradicionales.

No obstante, también existen hallazgos de que la participación de las mujeres en cargos directivos continúa siendo baja en comparación con su nivel educativo y capacidades profesionales, aunado a que continúan percibiendo un menor salario en comparación con sus homólogos masculinos, lo que perpetúa desigualdades estructurales que afectan al desarrollo económico y social.

En Latinoamérica, la representación femenina en el sector público muestra una distribución desigual según el nivel de gobierno. A nivel municipal, las mujeres ocupan aproximadamente el 20 % de los cargos en alcaldías, presidencias municipales y legislaturas, mientras que su presencia disminuye significativamente en el Ejecutivo federal, donde apenas alcanzan el 13 % de los puestos (PNUD, 2021). Este panorama se enmarca en un contexto global donde, según datos de 2022, la brecha de género se

ha cerrado solo en un 68.1%, lo que implica que, al ritmo actual, se necesitarían 132 años para lograr una paridad total.

Sin embargo, existen signos alentadores. La brecha de género en participación política se ha reducido globalmente en un 22 %, con países como México destacándose por su avance en representación femenina en los parlamentos nacionales (MCIG, 2022). Este progreso, aunque gradual, sugiere una tendencia hacia una mayor inclusión y representatividad de las mujeres en los espacios de decisión política.

México cuenta con un marco normativo consolidado en materia de igualdad de género, cuyo desarrollo ha sido progresivo desde la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres de 2006, hasta las reformas y adiciones más recientes que han buscado fortalecer este andamiaje jurídico. A pesar de estos avances normativos y su alineación con compromisos internacionales como la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Administración Pública Federal (APF) continúa presentando desafíos significativos que revelan una “brecha de cumplimiento” entre el marco legal progresista y las prácticas institucionales cotidianas (Ríos Tobar, 2017).

Al respecto, vale la pena rescatar el artículo 5 de la LGIHM, la perspectiva de género se concibe como

una metodología y un mecanismo que permite identificar, cuestionar y valorar la discriminación, la desigualdad y la exclusión de las mujeres, así como las acciones necesarias para actuar sobre los factores de género y crear las

condiciones de cambio que permitan avanzar hacia la construcción de la igualdad sustantiva (Mujeres, s. f.).

Este instrumento no sólo garantiza el compromiso de México con la búsqueda de sociedades igualitarias, sino que implica que se deben implementar medidas y acciones desde el Estado para procurar su cumplimiento.

Un instrumento relevante es la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015, la cual establece los requisitos que deben cumplir los centros de trabajo, tanto públicos como privados, para implementar prácticas de gestión que promuevan la igualdad laboral y la no discriminación, favoreciendo así el desarrollo integral de sus trabajadores.

Tabla 2 Puntos clave de la Norma Mexicana R-025-SCFI-2015 para la igualdad de género

Aspecto Clave	Requisito de la Norma	Implicaciones para Reducir Brechas de Género
Procesos de Reclutamiento	Convocatorias incluyentes y selección sin sesgos	Podría incrementar la participación femenina en concursos de la APF
Clima Laboral	Medición del ambiente de trabajo y prevención de violencia	Contribuye a retener talento femenino y mejorar la percepción de inclusión
Corresponsabilidad	Políticas de conciliación vida laboral-familiar familiares	Reduce barreras para mujeres con responsabilidades
Mecanismos de Queja	Protocolos contra hostigamiento y discriminación	Genera confianza en los procesos institucionales entre las candidatas
Igualdad Salarial	Misma remuneración por trabajo de igual valor	Incentiva la participación femenina al garantizar compensación justa
Capacitación	Sensibilización con perspectiva de género	Combate estereotipos y sesgos inconscientes en los evaluadores
Accesibilidad	Adaptaciones físicas y ergonómicas	Facilita la participación de mujeres con discapacidad
Lenguaje Incluyente	Comunicación institucional no sexista	Promueve un sentido de pertenencia y representación
Comité de Igualdad	Vigilancia y seguimiento de la implementación	Asegura la continuidad de políticas inclusivas
Auditoría Interna	Revisión de prácticas y mejora continua	Identifica y corrige brechas en los procesos de selección

Fuente elaboración propia.

La institucionalización de la perspectiva de género en la APF mexicana representa un proceso complejo que trasciende la mera adopción de marcos normativos. Como señala Incháustegui (2012), este proceso implica transformar la lógica institucional mediante la incorporación transversal del enfoque de género en todas las políticas públicas (Incháustegui, 2012).

La teoría neoinstitucionalista feminista (Kenny, 2014) ofrece un marco interpretativo útil al señalar que las instituciones no son neutrales al género, sino que reproducen desigualdades estructurales a través de normas informales, prácticas cotidianas y distribuciones de poder preexistentes. Desde esta perspectiva, el incremento de mujeres en la APF durante 2018-2024, aunque positivo, resulta insuficiente si no se acompaña de cambios en las “reglas del juego” institucionales que históricamente han privilegiado experiencias y necesidades masculinas.

A pesar de estos avances, persisten desafíos en la consolidación de una verdadera igualdad en la APF. Los estereotipos de género en la asignación de funciones, las diferencias en compensaciones totales (que incluyen el salario base, prestaciones adicionales, bonos y oportunidades de crecimiento), la segregación ocupacional por género y la falta de condiciones laborales que faciliten la conciliación entre vida laboral y personal siguen siendo obstáculos que limitan la participación plena de las mujeres en la administración pública.

Estas problemáticas se manifiestan particularmente en dos dimensiones. Por un lado, la falta de mecanismos de monitoreo y evaluación dificulta la medición del impacto real de las políticas de igualdad. Por otro, la insuficiente coordinación interinstitucional limita el alcance de intervenciones que, por su naturaleza, requieren

un enfoque integral. Como argumenta Guzmán (2021), las políticas de igualdad demandan no solo cambios normativos, sino transformaciones profundas en las culturas organizacionales de las instituciones públicas, lo que supone un desafío mayor cuando no existen sistemas de rendición de cuentas efectivos (Guzmán Cáceres, 2021).

Desde una perspectiva feminista, la igualdad en la APF debe ir más allá del cumplimiento de cuotas y traducirse en una transformación real de la cultura organizacional. Esto implica cuestionar los modelos de liderazgo tradicionales, fomentar la corresponsabilidad en el cuidado y promover un entorno laboral libre de violencia de género. Solo así será posible alcanzar una igualdad sustantiva que no solo beneficie a las mujeres, sino que contribuya al fortalecimiento de las instituciones y al desarrollo de políticas públicas más justas e incluyentes.

Además, es necesario fomentar la sensibilización y capacitación en materia de género entre los servidores públicos, con el fin de erradicar prácticas discriminatorias y promover una cultura organizacional inclusiva. La colaboración entre instituciones, organizaciones de la sociedad civil y academia también es clave para identificar y abordar los desafíos persistentes desde un enfoque integral.

En última instancia, la igualdad en la APF no sólo es un imperativo ético y legal, sino también una condición indispensable para construir un Estado más democrático, eficiente y representativo. Avanzar hacia una igualdad sustantiva en este ámbito no sólo beneficiará a las mujeres, sino que fortalecerá la capacidad de las instituciones públicas para responder a las necesidades de una sociedad diversa y en constante transformación. Únicamente mediante un esfuerzo colectivo y sostenido se podrá

garantizar que la igualdad de género deje de ser una aspiración y se convierta en una realidad en la Administración Pública Federal.

La transversalización del enfoque de género en la administración pública busca corregir desigualdades y fomentar una cultura institucional que valore la equidad. Esto requiere voluntad política, capacitación continua del personal público y recursos adecuados para implementar cambios significativos. En este sentido, es vital que se reconozca a las mujeres como agentes clave, promoviendo su empoderamiento y participación activa en todos los niveles del gobierno.

VI. Formulación de hipótesis

A continuación, se presenta la hipótesis que guía la presente investigación. La hipótesis busca establecer una relación entre las variables clave del estudio, las cuales se enuncian como:

Hipótesis general:

Si bien la implementación de políticas y estrategias con perspectiva de género en la administración pública mexicana ha contribuido a mejorar la equidad de género, persisten obstáculos estructurales y culturales que limitan su efectividad, particularmente en la representación y participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.

Hipótesis secundarias:

- Las políticas y estrategias implementadas en México para fomentar la equidad de género en la Administración Pública Federal están formalmente alineadas con los marcos normativos nacionales e internacionales; sin embargo, su aplicación ha sido desigual debido a barreras institucionales, limitaciones presupuestales y resistencias culturales al interior de las dependencias gubernamentales.
- Entre 2018 y 2024, las políticas y programas orientados a fomentar la equidad de género en la Administración Pública Federal han contribuido a un aumento en la representación femenina en cargos de toma de decisiones; sin embargo,

persisten brechas notables en los niveles jerárquicos más altos, lo que evidencia una progresión limitada hacia la paridad sustantiva.

- Los mecanismos institucionales diseñados para prevenir y atender la discriminación y violencia de género en espacios laborales gubernamentales han resultado insuficientes para garantizar condiciones laborales seguras, equitativas y libres de violencia para las mujeres servidoras públicas.
- La disminución de la brecha salarial y el incremento de la participación femenina en el empleo público son producto de la implementación efectiva de presupuestos etiquetados con perspectiva de género, particularmente en áreas que priorizan la igualdad sustantiva.
- Las percepciones y experiencias de las mujeres en la administración pública varían significativamente según su nivel jerárquico, evidenciando mayores obstáculos estructurales, simbólicos y operativos en el acceso y permanencia en cargos de liderazgo.
- La efectividad de las políticas e iniciativas orientadas a promover la equidad de género en la administración pública está determinada por la voluntad política de los tomadores de decisiones, la asignación suficiente de recursos y la incorporación transversal de la perspectiva de género en la formación del personal directivo.
- El acceso de las mujeres a puestos estratégicos de liderazgo en la administración pública continúa condicionado por estereotipos y roles de género que las vinculan con funciones tradicionalmente feminizadas, lo que restringe su participación en áreas de alto poder decisonal y técnico.

- A pesar de la existencia de un marco normativo robusto y políticas públicas en materia de equidad de género, la ausencia de mecanismos eficaces de monitoreo y evaluación ha limitado su capacidad para incidir en la disminución de las brechas de género en la toma de decisiones dentro del aparato estatal.

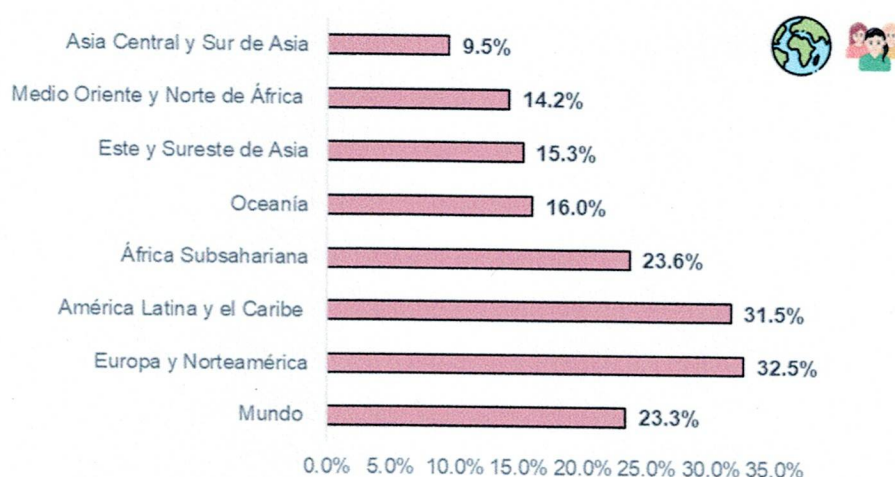
Estas hipótesis orientan el análisis de la efectividad de las políticas de género en la administración pública mexicana, permitiendo identificar tanto los avances logrados como los desafíos persistentes. A través de su comprobación, se busca no solo evaluar el impacto de las estrategias implementadas, sino también generar insumos para el diseño de mecanismos más eficaces que promuevan una mayor representación y participación de las mujeres en la toma de decisiones.

VII. Pruebas empíricas o cualitativas de la hipótesis

I. Perspectivas internacionales de las mujeres en la política

El compromiso de consolidar la igualdad de género de cara al 2030 se ha convertido en uno de los principales desafíos globales. Si bien hoy en día más mujeres ocupan cargos políticos y posiciones de toma de decisiones, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar la paridad. A nivel regional la presencia de mujeres en Gabinetes o Ministerios se encuentra por debajo del 50 %, solo Europa y América superan el promedio mundial, que es del 23.3 %, mientras que en Asia y Medio Oriente persisten resistencias significativas para que las mujeres accedan a estos roles de liderazgo.

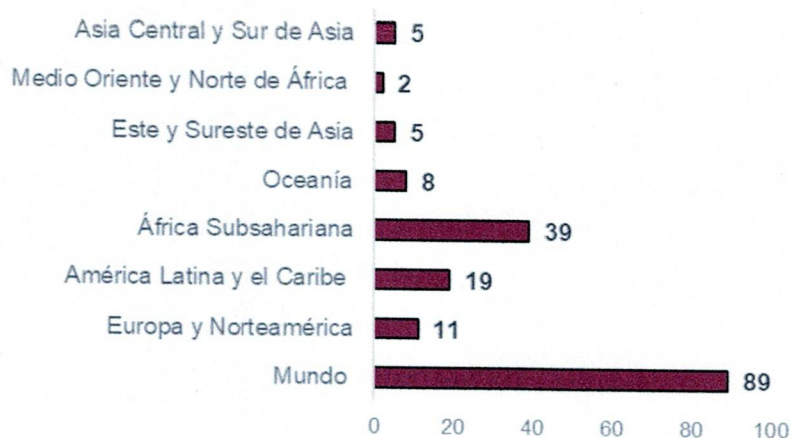
Gráfico 1. Presencia de mujeres en Gabinetes y Ministerios
(Porcentaje a nivel mundial y regional)



Fuente: Elaboración propia con información de ONU Mujeres.

Pese a los avances en la promoción de la igualdad de género, existe una paradoja significativa: regiones como África subsahariana, donde un mayor número de países ha adoptado agendas formales de igualdad de género, no coinciden necesariamente con las regiones que muestran una mayor participación de mujeres en cargos políticos. Mientras que en América Latina y Europa la representación femenina en puestos de toma de decisiones es más alta, en África subsahariana, a pesar de contar con marcos normativos y políticas de igualdad, la presencia de mujeres en roles políticos aún enfrenta desafíos estructurales y culturales que limitan su plena participación.

Gráfico 1 Países con agendas de igualdad de género (Por región, total)

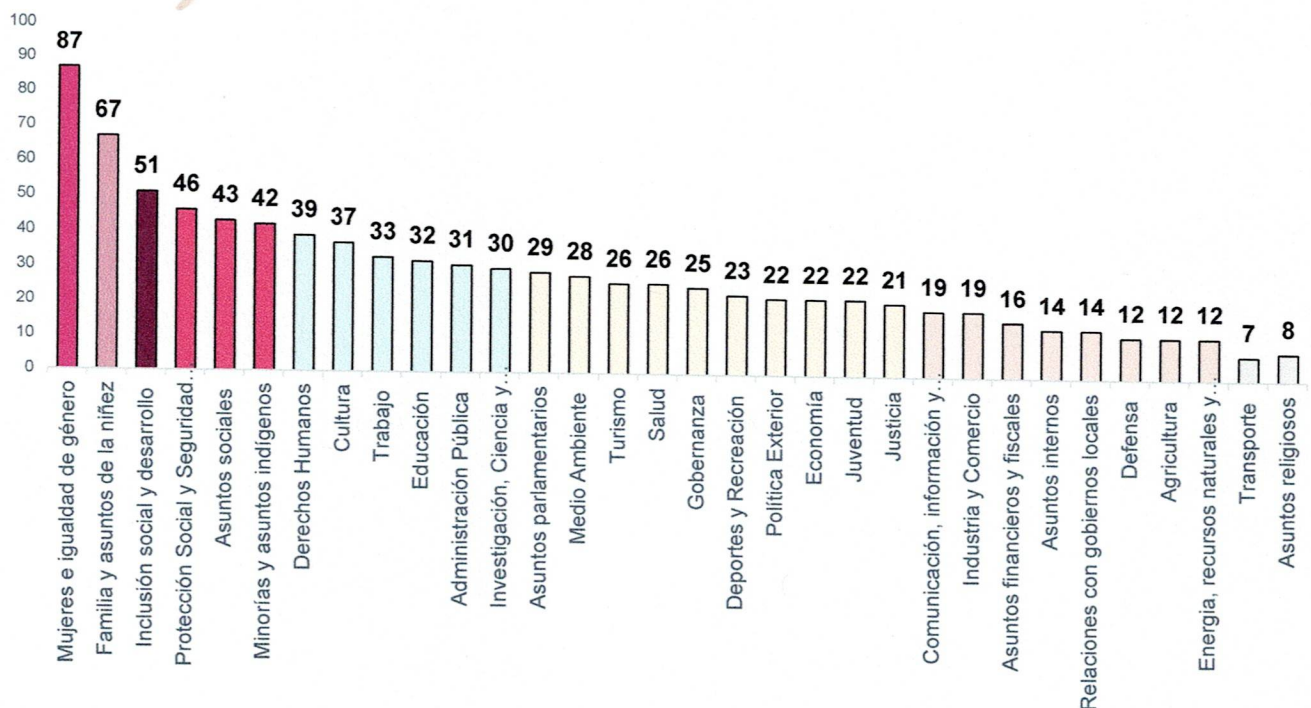


Fuente: Elaboración propia con información de ONU Mujeres.

A nivel internacional, se observa un patrón en la asignación de agendas políticas a las mujeres, el cual está fuertemente influenciado por roles de género. Según datos recientes, el 87 % de las mujeres en gabinetes o ministerios se encargan de agendas relacionadas con la igualdad de género. En contraste, sólo entre el 8 % y el 19 % de estas mujeres lideran agendas que abordan temas de gobernabilidad del Estado, así como tareas científicas y agrícolas.

En el contexto mexicano, esta tendencia presenta una particularidad significativa. Durante la administración 2019-2024, varias mujeres ocuparon posiciones clave al frente de Secretarías cruciales como las de Seguridad y Gobernación, desafiando así la norma general que limita a las mujeres a roles asociados predominantemente con la igualdad de género, aunque esta condición no se vio reflejada de la misma forma con la reducción de la brecha de género.

Gráfico 2 Asignación de agendas a mujeres que participan en política
(Porcentaje de países, 2024)



Fuente: Elaboración propia con información de ONU Mujeres.

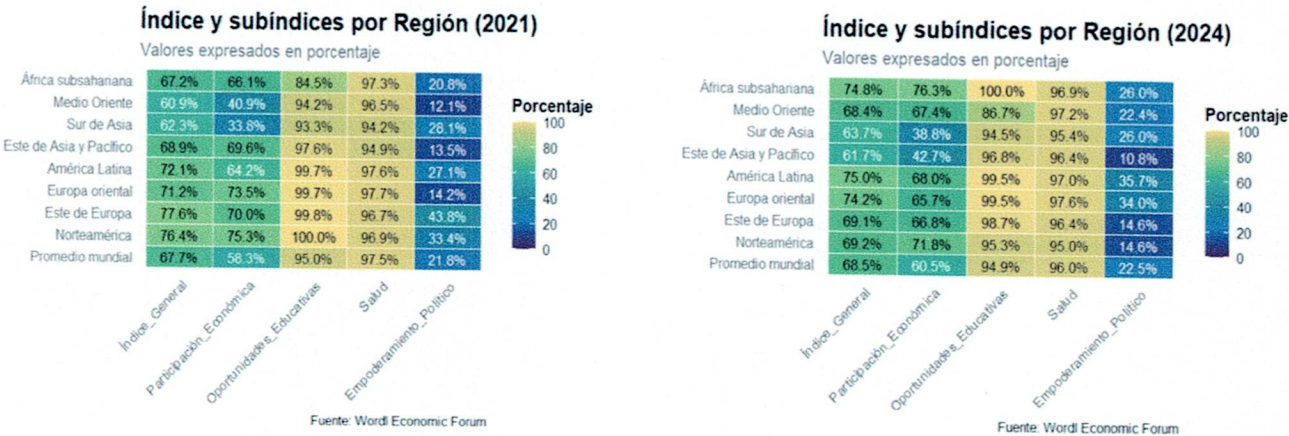
Por su parte, el Índice Global sobre la Brecha de Género 2024 estima que, al ritmo actual, tomaría 134 años alcanzar la paridad de género a nivel mundial. Esto se debe a que los esfuerzos para reducir la brecha de género han perdido impulso en los últimos años, reflejándose en un promedio de cierre de la brecha del 68.5 %. En el ranking

mundial, México se posiciona en el lugar 33º, y en la región se encuentra por debajo de países como Chile, Argentina y Nicaragua (World Economic Forum, 2024).

Al realizar una comparación entre los índices y subíndices regionales entre 2021 y 2024, revela una mejora generalizada en el índice global, impulsada principalmente por avances significativos en Salud y Oportunidades Educativas a nivel mundial. Sin embargo, persisten disparidades regionales notables; por ejemplo, África Subsahariana muestra mejoras en casi todos los subíndices, destacando especialmente en Salud, mientras que Norteamérica experimenta ligeros descensos en varias áreas.

Es importante resaltar que el subíndice de Empoderamiento Político muestra un progreso más lento o incluso retroceso en algunas regiones, además de ser el que tiene una menor escala, lo que sugiere la necesidad de un enfoque estratégico para abordar estas desigualdades y promover un desarrollo más equitativo desde la promoción de políticas públicas, acciones y marcos normativos.

Gráfico 3 Desempeño regional en el Índice y Subíndices de Brecha de Género



Fuente: Elaboración propia con información de World Economic Forum.

En este sentido, resulta fundamental examinar estas problemáticas desde la realidad mexicana, con el fin de evaluar tanto los logros alcanzados como los pendientes estructurales en materia de igualdad de género. Al respecto, es necesario evaluar la efectividad de los programas existentes para mejorar las condiciones de vida de las mujeres en distintos ámbitos, así como el impulso de políticas públicas con enfoque de género e interseccionalidad.

A nivel internacional existe evidencia de una paradoja crítica, el incremento numérico de mujeres en posiciones de poder no se traduce automáticamente en mayores libertades o empoderamiento para el resto de la población femenina. Los casos de mujeres en altos cargos suelen ser excepciones individualistas que no modifican estructuras patriarcales como el caso de Bangladesh, o en Latinoamérica donde sólo el 15 % de los puestos directivos en empresas son ocupados por mujeres (CEPAL, 2023), a pesar de tener varias mujeres presidentas en la última década.

Asimismo, muchas mujeres acceden al poder mediante estrategias de asimilación al sistema masculinizado, relegando demandas feministas para no ser estigmatizada como radicales, lo que limita las posibilidades de que las mujeres sean reivindicadas o representadas en espacios estratégicos.

Tabla 3 Estudios de caso sobre liderazgo de las mujeres a nivel internacional

	 Honduras	 Nueva Zelanda	 Bangladesh	 Túnez	 Finlandia
Perfil y periodo	Xiomara Castro (2020-actual) Izquierda - Partido Libre	Jacinda Arden (2017-2023) Centro-Izquierda - Partido Laborista	Sheikh Hasina (2009-actual) Centro Izquierda- Liga Awami (Socialdemócrata)	Najla Romdhane (2021-2023) Centro – Independiente	Sanna Marin (2021-2023) Centro Izquierda – Partido Socialdemócrata
Índice de Libertades para Mujeres	↑ De 0.60 en 2015 a 0.63 en 2023 En 2020 se había caído a 0.57 pero se recuperó con la entrada de la presidenta.	↑ De 0.94 en 2015 a 0.95 en 2022 Con la entrada de la primera ministra hubo una mejora aunque marginal.	↓ De 0.64 en 2015 a 0.58 en 2022 Pese a que la primera ministra ha ejercido desde 2009, en 2019 hubo modificaciones que restan igualdad.	↑ De 0.81 en 2015 a 0.86 en 2020 Desde reformas de acceso a igualdad en política de 2016 se abrió paso a una primera ministra en 2021.	↓ De 0.96 en 2015 a 0.93 en 2020 En 2021 se presentó una caída, durante la renuncia de la primera ministra tras ataques de género.
Índice de Empoderamiento a las mujeres	↑ De 0.74 en 2015 a 0.79 en 2022 Tras caída en 2019, el empoderamiento tuvo una mejora con la presidencia de Xiomara Castro.	↑ De 0.94 en 2015 a 0.95 en 2022 Existió una mejora en el índice que con la gestión de Jacinda Arden.	↓ De 0.70 en 2015 en 0.68 en 2022 Salvo el cargo de la primera ministra y derivada de las leyes aprobadas en 2019, hubo una disminución en empoderamiento.	↓ De 0.85 en 2015 a 0.81 en 2022 Cayó en este indicador pese a que una mujer se encontraría como primera ministra.	Se mantuvo de 0.95 de 2015 a 2022 Se mantuvo el índice de empoderamiento.
Exclusión por motivos de género	↑ De 0.44 en 2015 a 0.33 en 2022 Hubo una clara disminución en la exclusión por género con una mujer en la presidencia.	↑ De 0.06 en 2015 a 0.04 en 2022 Si bien era escasa la exclusión por motivos de género, existió una leve disminución en el indicador en cargo de la primera ministra.	Se mantuvo en 0.57 de 2015 a 2022 Pese a un incremento en 2020 y 2021, volvió a los niveles estándar de exclusión en 2022.	↓ De 0.21 en 2015 a 0.28 en 2022 Existió un aumento pronunciado en la exclusión por motivos de género desde 2021.	↑ De 0.7 en 2015 a 0.03 en 2022 Se registró una ligera caída en los niveles de exclusión de por sí históricamente bajos.

Acotación: Comportamiento del indicador de acuerdo con mejoras en igualdad de género ↑ Mejoró = Permaneció igual ↓ Empeoró

Nota: Selección de 5 casos de estudio recientes (2023) en 5 continentes donde jefa de gobierno sea mujer, así como la selección de 3 indicadores de violencia de género índice de Libertad para las Mujeres (V-DEM) de 0 a 1, mientras más es mejor; Índice de empoderamiento de mujeres (V-DEM), misma situación que el anterior; y Exclusión por Motivos de Género (V-DEM), va de 0 a 1, pero mientras menos es mejor. Se seleccionó como año base a 2015.

Fuente: Elaboración propia con información de V-DEM.

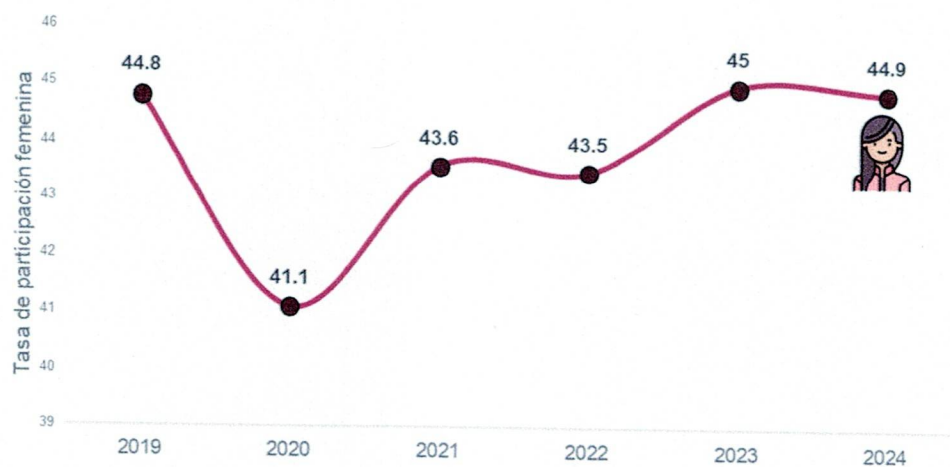
II. Participación de las mujeres en la economía mexicana

La participación económica de las mujeres en la fuerza laboral es fundamental para impulsar el desarrollo y el crecimiento de cualquier país. Sin embargo, garantizar que su inserción se dé en condiciones de igualdad y de manera inclusiva sigue siendo un desafío constante. En 2019, la tasa de participación laboral de la Población económicamente Activa (PEA) en el caso de las mujeres fue del 45 %, en contraste con el 77 % de los hombres, lo que evidencia una brecha significativa que aún debe ser abordada (Chávez, Ruíz, y García, 2022).

Según los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del tercer trimestre de 2024, la Población Económicamente Activa (PEA) estuvo conformada por 25 millones de mujeres y 36.3 millones de hombres. En términos proporcionales, 76 de cada 100 hombres en edad de trabajar participaron en la fuerza laboral, mientras que, en el caso de las mujeres, la cifra fue de 46 de cada 100.

Entre 2019 y 2024, la tasa de participación económica femenina mostró fluctuaciones, aunque cerró el sexenio prácticamente en el mismo nivel que al inicio, con una variación de apenas 0.1 puntos porcentuales. Este comportamiento refleja una relativa estabilidad, respaldada por un coeficiente de variación del 3.3 %, lo que indica una baja dispersión de las cifras a lo largo del tiempo.

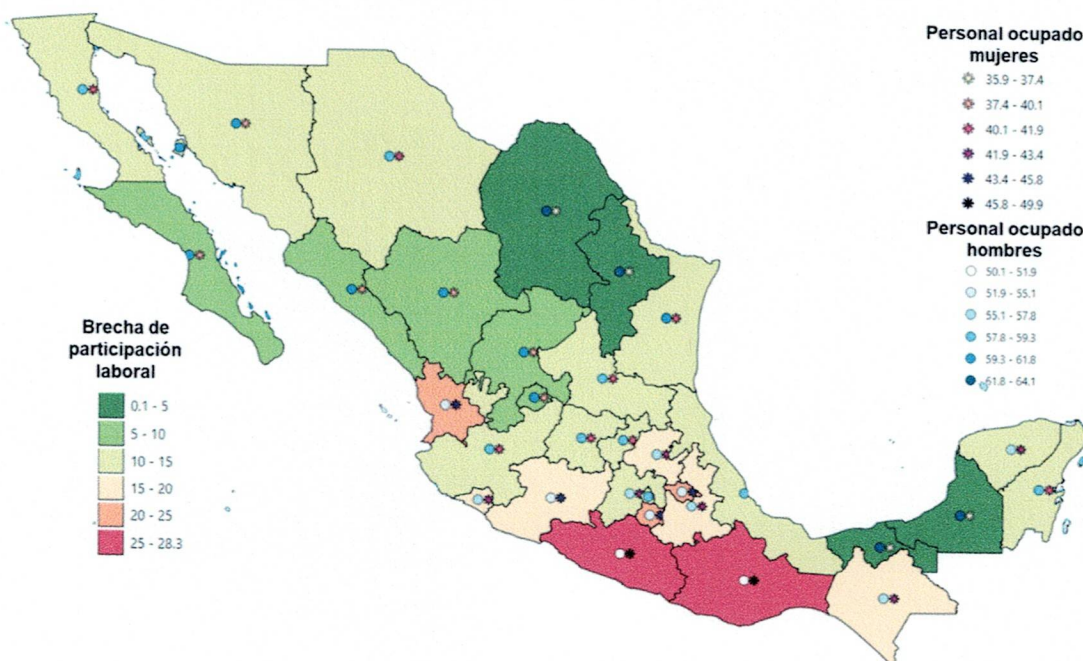
Gráfico 4 Tasa de participación económica femenina (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

Mapa 1 Brecha de participación de personal ocupado por sexo (2018)



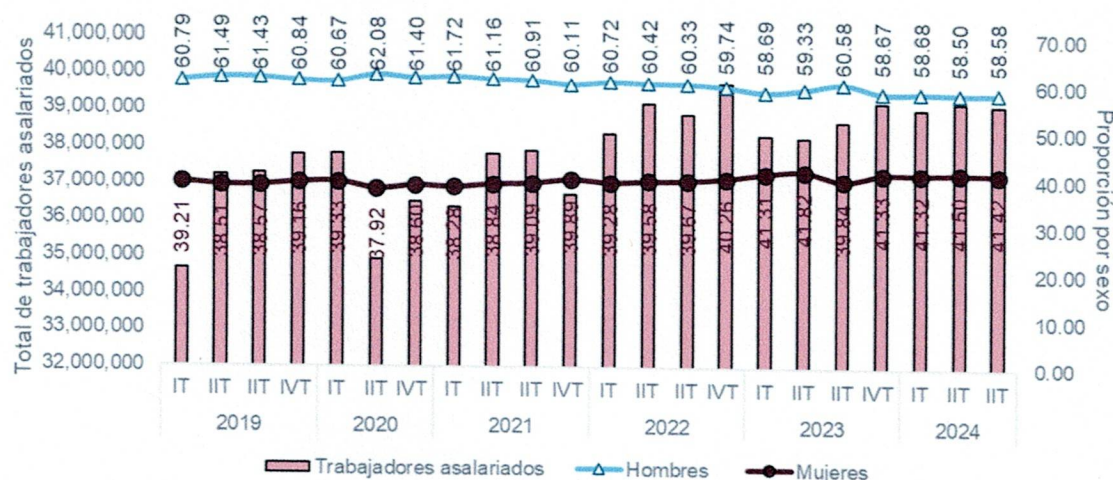
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI. <https://www.inegi.org.mx/tablerosestadisticos/genero/>

Cabe mencionar que en 2018 a nivel estatal la brecha de participación laboral en promedio era de 19.7 %. Las entidades federativas que presentaban menor disparidad eran Coahuila, Nuevo León, Tabasco y Campeche, mientras que las entidades donde la paridad era casi nula eran Guerrero y Oaxaca, sin embargo, se observa en la mayor parte del territorio nacional una brecha de participación que oscilaba entre el 15 % y 25 %.

En cuanto a los trabajadores asalariados, se observa una tendencia que se mantiene relativamente constante, con un valor promedio a lo largo del periodo de 37.8 millones de empleados. En 2020, se observa una caída en el total de trabajadores asalariados, lo que coincide con los efectos de la pandemia de COVID-19, sin embargo, la recuperación es visible a partir de 2021, alcanzando niveles similares a los previos a la pandemia para ambos sexos.

A pesar de algunas fluctuaciones, la brecha de género en el empleo asalariado se ha mantenido constante, con una diferencia de aproximadamente 20 puntos porcentuales entre hombres y mujeres. Al comparar el primer trimestre de 2019 con el mismo periodo de 2024, se observa un incremento marginal del 2.1 % en la proporción de mujeres asalariadas, lo que indica un avance, aunque modesto, en la participación laboral femenina.

Gráfico 5 Evolución trimestral de trabajadores asalariados
(Porcentaje por sexo, 2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

Al analizar la percepción de ingresos entre la población asalariada por sexo, se observa que el número de mujeres que no reciben ingresos es menor en comparación con el de hombres. Además, al comparar los años 2019 y 2024, se registra una reducción del 9 % en el caso de las mujeres y del 14 % en el caso de los hombres.

En las categorías de ingresos más altos (más de 3 salarios mínimos), los hombres superan significativamente a las mujeres tanto en 2019 como en 2024. Sin embargo, también surge una nueva problemática: la pobreza laboral. Para 2024, la cantidad de hombres y mujeres en esta categoría de ingresos altos se redujo en un 67 % y un 66.4 %, respectivamente, lo que refleja un preocupante descenso en la proporción de personas que perciben ingresos elevados.

A su vez, aunque se ha presentado un aumento notable en el número de mujeres en la categoría “Hasta un salario mínimo” entre 2019 (22.9 millones) y 2024 (44.1 millones), prácticamente duplicándose, esto no necesariamente tiene un impacto positivo en las economías de los hogares y en el empoderamiento femenino.

Gráfico 6 Percepción de ingresos por sexo (Total de personas, 2019, 2024)

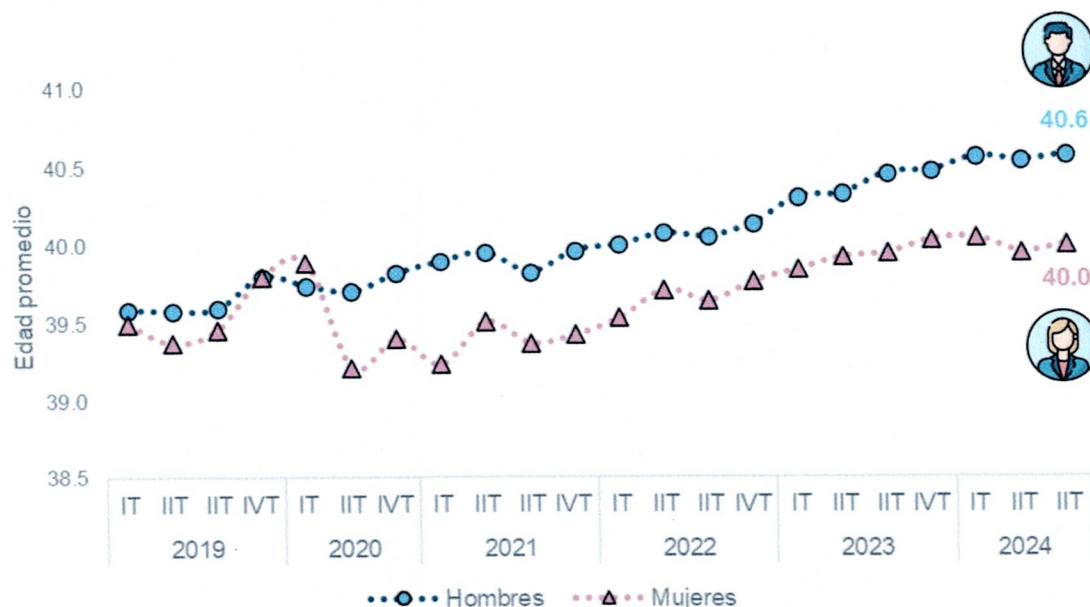


Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

En general, tanto hombres como mujeres parecen estar más concentrados en los rangos salariales más bajos (hasta 2 salarios mínimos) en 2024 comparado con 2019, además de que en todas las categorías prácticamente hubo una reducción de personas que reciben una percepción salarial dentro de la economía formal.

Otro aspecto relevante es la edad de las mujeres y hombres asalariados. Durante el periodo de 2019 a 2024, la edad promedio de las mujeres se mantuvo en 40 años, mientras que la de los hombres osciló en el mismo rango. Sin embargo, se observa que, al inicio del periodo (2019), la edad promedio era de 39 años, lo que indica un ligero incremento en la edad de la población asalariada a lo largo de estos años.

Gráfico 7 Edad promedio de trabajadores por sexo (trimestral, 2019-2024)

Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

Los años de escolaridad promedio en México muestran una ligera diferencia entre hombres y mujeres, con 10.1 y 10.9 años respectivamente, lo que equivale a un nivel de bachillerato en ambos casos. Aunque la brecha es mínima, las mujeres tienden a estudiar más que los hombres. Sin embargo, esta mayor formación no se traduce en una equidad salarial, ya que las mujeres perciben ingresos menores en comparación con sus pares masculinos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2022 las mujeres ganaban en promedio entre un 12 % y un 20 % menos que los hombres en puestos similares, lo que refleja una persistente desigualdad de género en el ámbito laboral.

Otro aspecto relevante, enmarcado en el contexto de las brechas de género, es el tiempo trabajado a la semana. Durante el periodo de 2019 a 2024, las mujeres trabajaron en promedio 38.1 horas semanales, mientras que los hombres lo hicieron durante 45.4 horas. Aunque las mujeres laboraron menos horas, ambos géneros enfrentan condiciones laborales precarias, ya que México se encuentra entre los países con el promedio de horas trabajadas más alto a nivel mundial (45.2 horas en promedio) (Vargas, 2024).

Ilustración 5 Años de escolaridad promedio de los trabajadores
(Por sexo, 2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

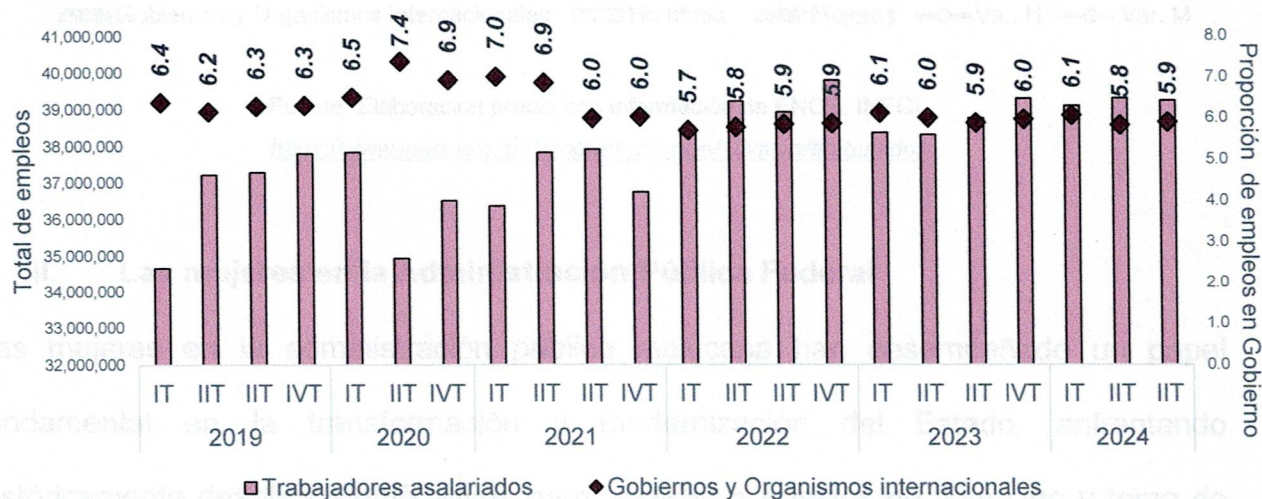
Esta situación refleja no sólo una disparidad de género en términos de carga laboral, sino también la necesidad de mejorar las condiciones laborales para todos los trabajadores, garantizando entornos más equitativos y saludables. Además, la diferencia en horas trabajadas puede estar relacionada con la distribución desigual de responsabilidades domésticas y de cuidado, que recaen principalmente en las mujeres, limitando su disponibilidad para el mercado laboral.

Por su parte, del total de empleos bajo el régimen de asalariados se puede observar que la proporción de trabajadores ocupados en el ramo de Gobierno y Organismos Internacionales en promedio es de 6.2 %. En 2020, esta proporción

alcanzó su punto más alto (7.4 % en el segundo trimestre), lo que podría estar relacionado con contrataciones gubernamentales para atender la crisis sanitaria.

No obstante, el porcentaje de trabajadores en el gobierno y organismos internacionales se ha mantenido en un rango estable, lo que sugiere que el empleo en el sector público no ha experimentado expansiones ni reducciones importantes en los últimos años.

Gráfico 8 Comportamiento de la proporción de trabajadores empleos en el sector Gobierno y Organismos Internacionales (trimestral, 2019-2024)

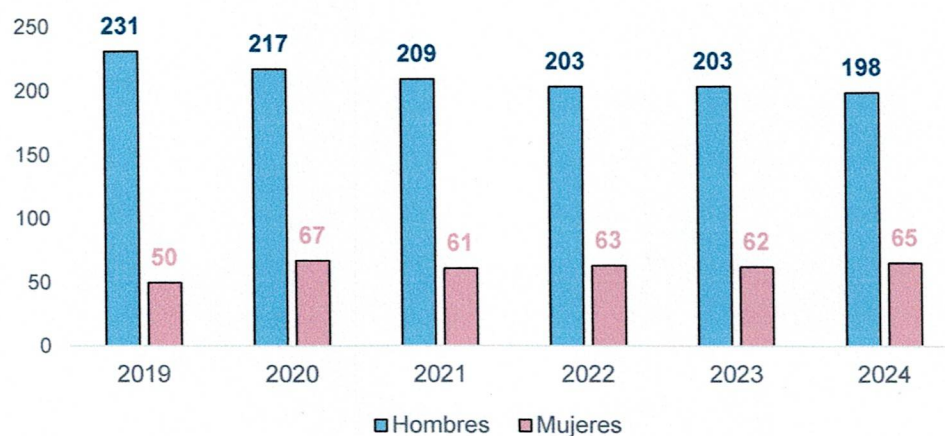


Fuente: Elaboración propia con información de ENOE, INEGI.
<https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>.

En cuanto al comportamiento de las mujeres ocupadas en el sector gobierno, se observa una tendencia a la baja a partir de 2020, registrando una variación de -1.8 puntos porcentuales para 2024. Además, persiste una brecha considerable entre el número de empleados masculinos y femeninos, lo que refleja una disparidad significativa en la participación por género en este sector, así como la continuidad de barreras institucionales para ampliar la participación laboral de las mujeres.

coeficiente de variación en el número de hombres que ocupan estos cargos es del 5.8 %, lo que indica una relativa estabilidad en su participación. Por otro lado, en el caso de las mujeres, el coeficiente de variación es del 9.7 %, lo que sugiere una mayor fluctuación en su representación durante el mismo período.

Gráfico 10 Titulares de instituciones de la Administración Pública Federal
(Por sexo, 2019-2024)

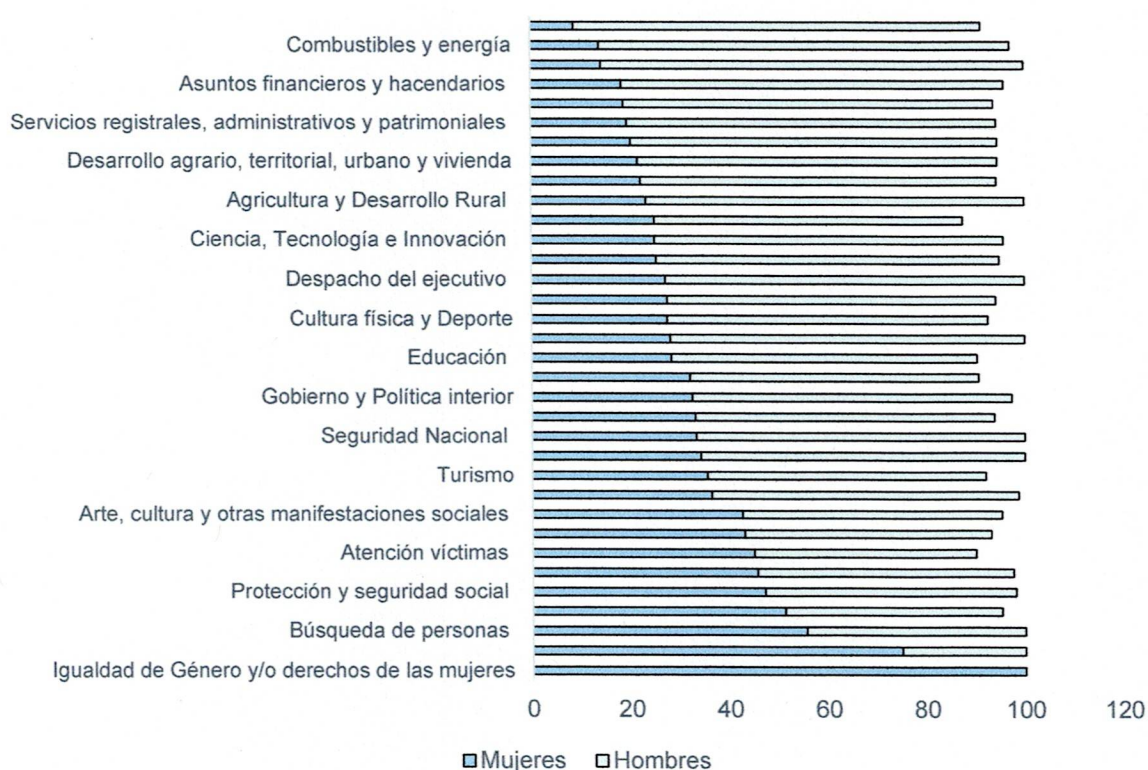


Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

A pesar de que el número de mujeres en la Administración Pública Federal ha aumentado en los últimos años, su participación aún se concentra en áreas tradicionalmente asociadas a roles de género, como “Igualdad de Género y/o derechos de las mujeres” pasó de ser del 65.4 % en 2019 al 100 % en 2024, “Atención a víctimas” o “Protección y seguridad social”. Si bien este incremento refleja un avance hacia la inclusión, también revela una limitación significativa: las mujeres siguen estando subrepresentadas en áreas estratégicas o de alto impacto, como “Asuntos financieros y hacendarios”, “Seguridad Nacional”, “Ciencia, Tecnología e Innovación” o “Despacho del ejecutivo”, donde las funciones trascienden las cuestiones de género y tienen un peso decisivo en la dirección del país.

Esta distribución desigual refleja una segregación vertical y horizontal en la APF, donde las mujeres enfrentan barreras para acceder a posiciones de liderazgo o a sectores históricamente dominados por hombres. Aunque su participación en áreas sociales y de cuidado es cada vez más visible, es crucial cuestionar si este crecimiento se traduce en una verdadera equidad de oportunidades o si, por el contrario, se mantienen estereotipos que limitan su incursión en espacios más diversos y estratégicos.

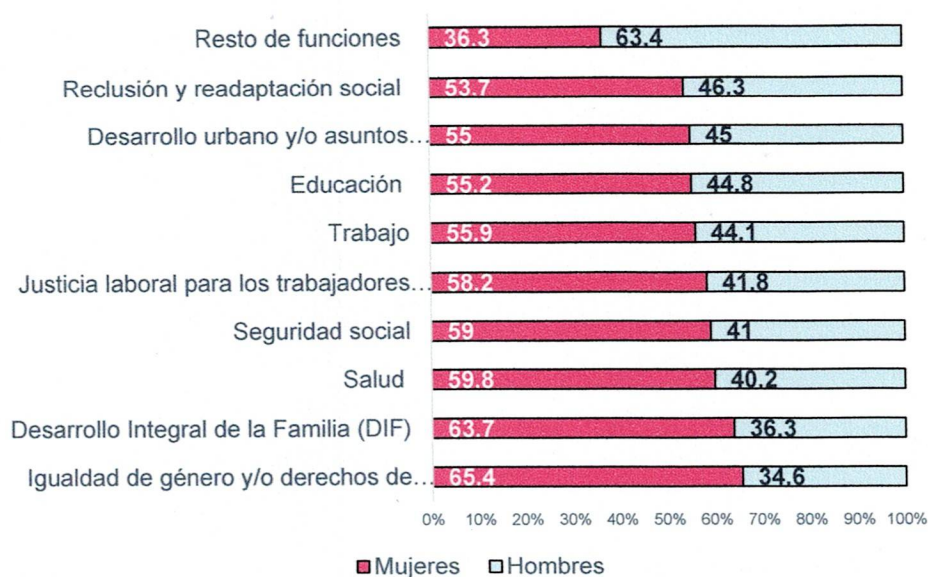
Gráfico 11 Proporción de personal distribuido por funciones de la Administración Pública Federal (Por sexo, 2024)



Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.

<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

Gráfico 12 Proporción de personal distribuido por funciones de la Administración Pública Federal (Por sexo, 2019)



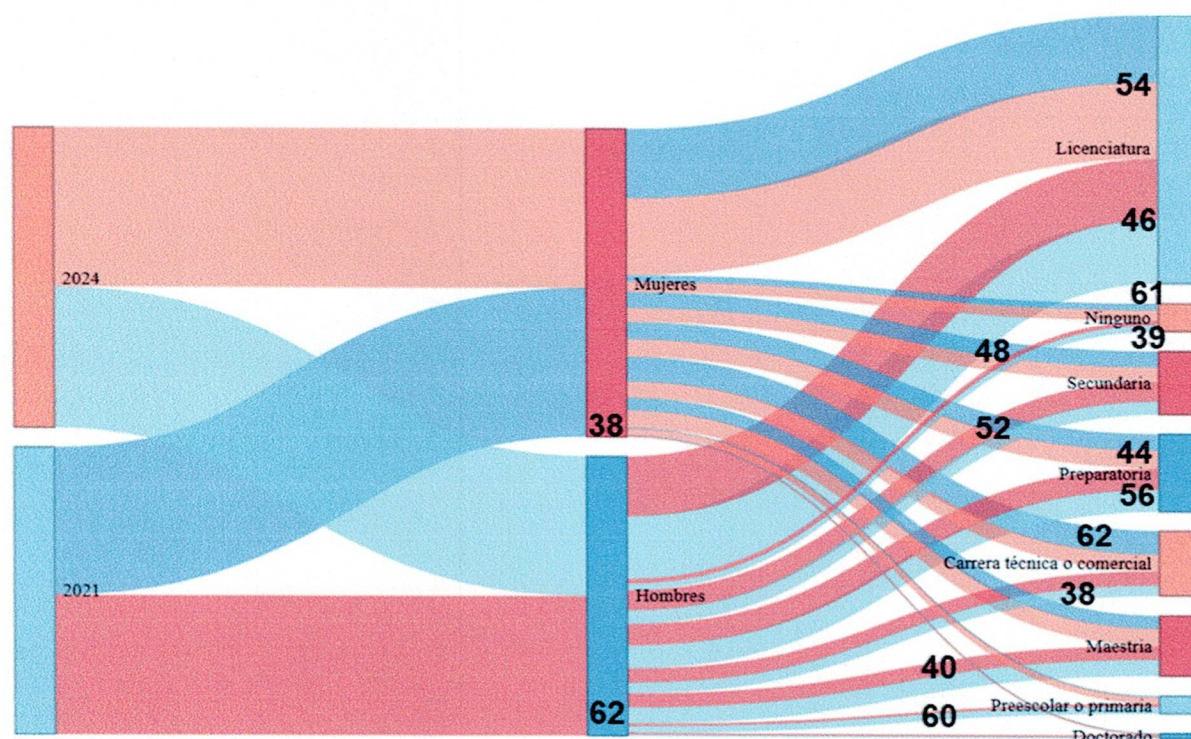
Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

Otra característica donde se pueden observar las brechas entre los perfiles que conforman la Administración Pública Federal (APF) es el nivel de escolaridad. Entre 2021 y 2024, el grado educativo que concentró la mayor parte de los profesionistas fue el nivel de Licenciatura, con un 54 % de mujeres y un 46 % de hombres. En este nivel, no se han observado cambios significativos entre ambos periodos, ni tampoco una diferencia sustancial entre géneros.

Sin embargo, las proporciones varían al analizar otros niveles educativos. Resulta particularmente interesante destacar que, en el caso del Doctorado, existe una menor proporción de mujeres que alcanzan este nivel educativo, con un promedio del 39 %, en comparación con el 61 % de los hombres. Esta brecha sugiere que, a medida que se avanza hacia niveles educativos más altos, la representación de mujeres disminuye.

En cuanto a los niveles de educación básica, se observa una concentración considerable en el nivel de educación media superior, donde las proporciones entre géneros son más equilibradas. No obstante, persisten diferencias notables en los niveles más altos de formación académica, lo que refleja un desafío en las oportunidades para que las mujeres se desarrollen académicamente en niveles más altos.

Gráfico 13 Distribución de personal de la APF por nivel de escolaridad y sexo (2021-2024)



Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

La edad de las mujeres que conforman la Administración Pública Federal (APF) es un factor relevante, ya que permite evaluar cuántas oportunidades se han brindado a las nuevas generaciones. Sin embargo, se observa que, en general, tanto mujeres como hombres jóvenes entre 18 y 24 años ocupan menos cargos en la APF en comparación

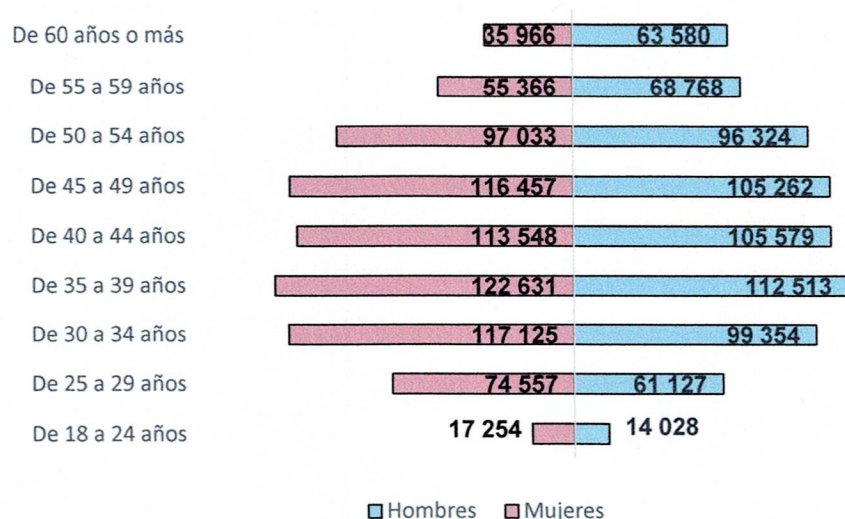
con los grupos de edad de 30 a 54 años, donde se concentra una mayor proporción de empleados. Al respecto, se observa una composición envejecida de la planta laboral en la APF, lo que puede deberse a la ausencia de políticas activas para atraer y retener talento joven.

Esto, sumado al cambio generacional en las preferencias laborales, más inclinadas a la flexibilidad y la innovación, podría estar limitando el relevo generacional en el Estado mexicano, aunado a que existe una percepción sobre el servicio público como un empleador rígido, jerárquico y poco meritocrático, lo que lo hace poco atractivo para nuevas generaciones.

Empezando por los grupos etarios más jóvenes se puede identificar que el grupo de 18-24 años muestra una distribución relativamente equilibrada en ambos periodos, aunque con ligero predominio femenino. En 2018, había más mujeres que hombres en casi todos los grupos de edad entre 25-49 años, mientras que en 2024, esta tendencia se ha invertido en algunos rangos, particularmente en el grupo de 45-49 años, donde ahora hay más hombres (111 653) que mujeres (118 138).

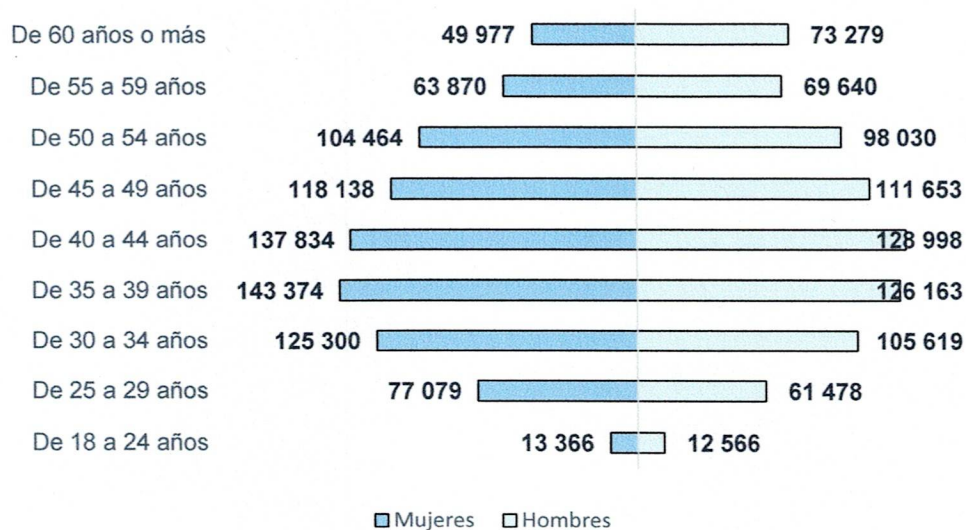
Los grupos de 35-39 años muestran un cambio interesante: en 2018 había más mujeres (122 631) que hombres (112 513), pero en 2024 la brecha se amplió (143 374 mujeres vs 126 163 hombres), lo que generalmente se encuentra influenciado por las transformaciones que se han presentado en la estructura del mercado laboral y oportunidades económicas disponibles para cada género en diferentes grupos etarios.

Gráfico 14 Personal de la Administración Pública Federal 2018
(Por sexo y grupo etario)



Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

Gráfico 15 Personal de la Administración Pública Federal 2024
(Por sexo y grupo etario)



Fuente: Elaboración propia con información de Censo Nacional de Gobierno Federal.
<https://www.inegi.org.mx/programas/cngf>

En 2023, la brecha salarial de género fue persistente dentro de la Administración Pública Federal. Las mujeres se encontraban sobrerrepresentadas en los rangos salariales más bajos, particularmente en los tramos de 1 a 10 000 pesos mensuales, donde la brecha alcanza hasta un -45.9 %. En contraste, los hombres tenían una presencia notablemente mayor en los rangos salariales altos, especialmente a partir de los 35 001 pesos, donde la brecha se revierte a su favor, superando en algunos casos el 60 %.

No obstante, al observar la evolución hacia 2024, y considerando la incorporación creciente de mujeres en grupos etarios clave como los de 30 a 44 años, podría estarse gestando un proceso de redistribución que apunte a cerrar progresivamente esta brecha en los próximos años.

En 2023, tanto mujeres como hombres se concentraban principalmente en el rango salarial de 5 001 a 10 000 pesos, lo que indica una alta proporción de personal en niveles salariales bajos. Para 2024 (según se observa en la comparación con los datos etarios), se percibe un desplazamiento hacia rangos salariales medios y altos, lo cual podría estar asociado a ajustes salariales, inflación o una mayor profesionalización del personal.

Un cambio relevante entre ambos años es el incremento en el número de personas, tanto hombres como mujeres, en el rango de “Más de 70 000 pesos”, aunque los hombres continúan estando sobrerrepresentados en estos niveles, lo que evidencia la persistencia de la desigualdad de género en los salarios más altos.

En ambos años, las mujeres se encuentran mayoritariamente concentradas en los rangos de 1 a 15 000 pesos, lo que sugiere la existencia de una segregación

ocupacional, es decir, que las mujeres acceden con mayor frecuencia a puestos de menor remuneración. Además, su baja participación en los rangos superiores a 45 000 pesos revela barreras persistentes para su ascenso profesional y acceso a puestos mejor remunerados.¹

En 2023, la mayor concentración tanto de mujeres como hombres estaba en el rango de 5 001-10 000 pesos. Para 2024 se observa una distribución más amplia, con mayor presencia en rangos medios. Otro aspecto, relevante es que aunque en 2024 hay un incremento notable de mujeres y hombres en el rango de “Más de 70 000 pesos” comparado con 2023, aunque persisten retos en materia de igualdad de género.

En 2024, se observa una mayor representación de personas servidoras públicas en el rango salarial de 35 000 a 40 000 pesos mensuales. Según el Manual de Percepciones de las Personas Servidoras Públicas de la Administración Pública Federal, este rango corresponde principalmente a los niveles de Subdirección de Área y, en algunos casos, a Dirección de Área. Esto sugiere que el incremento en la representación dentro del rango de 35 000 a 40 000 pesos podría estar relacionado con un aumento en el número de personas ocupando puestos de Subdirección de Área o con ajustes salariales que han elevado las percepciones dentro de este nivel.²

¹ Cabe señalar que la distribución salarial en la Administración Pública Federal está determinada en gran medida por el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), particularmente a través del Anexo 23, que establece los tabuladores de percepciones brutas por nivel y tipo de plaza. Si bien en este análisis no se revisaron los detalles específicos del PEF de cada año, es importante considerar que los cambios observados en la distribución salarial podrían estar relacionados con actualizaciones en dichos tabuladores, la creación o eliminación de plazas, o bien con ajustes derivados de políticas de austeridad, profesionalización o inflación.

² De acuerdo con el Anexo 3B del Manual, los límites de percepción ordinaria neta mensual para estos niveles son los siguientes: Subdirección de Área: entre 34 546 y 52 503 pesos y Dirección de Área: entre 53 603 y 97 298 pesos. Es importante considerar que estos cambios podrían reflejar políticas de profesionalización, reestructuración organizacional o ajustes presupuestarios establecidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación. Disponible en: <https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5690592>

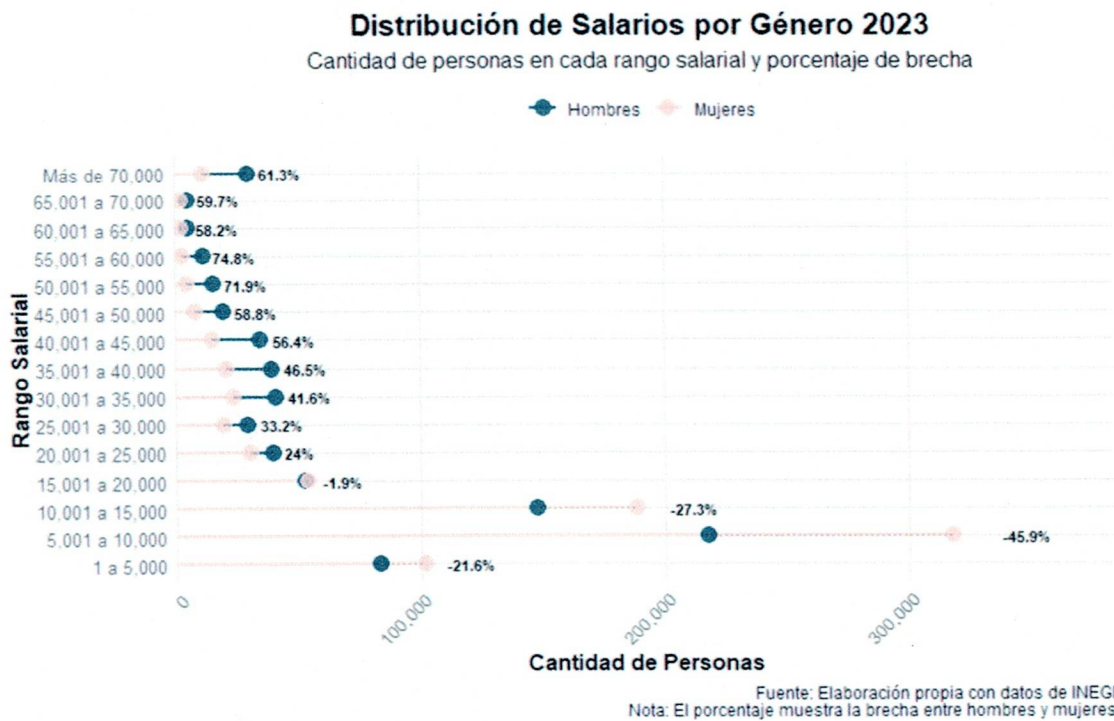
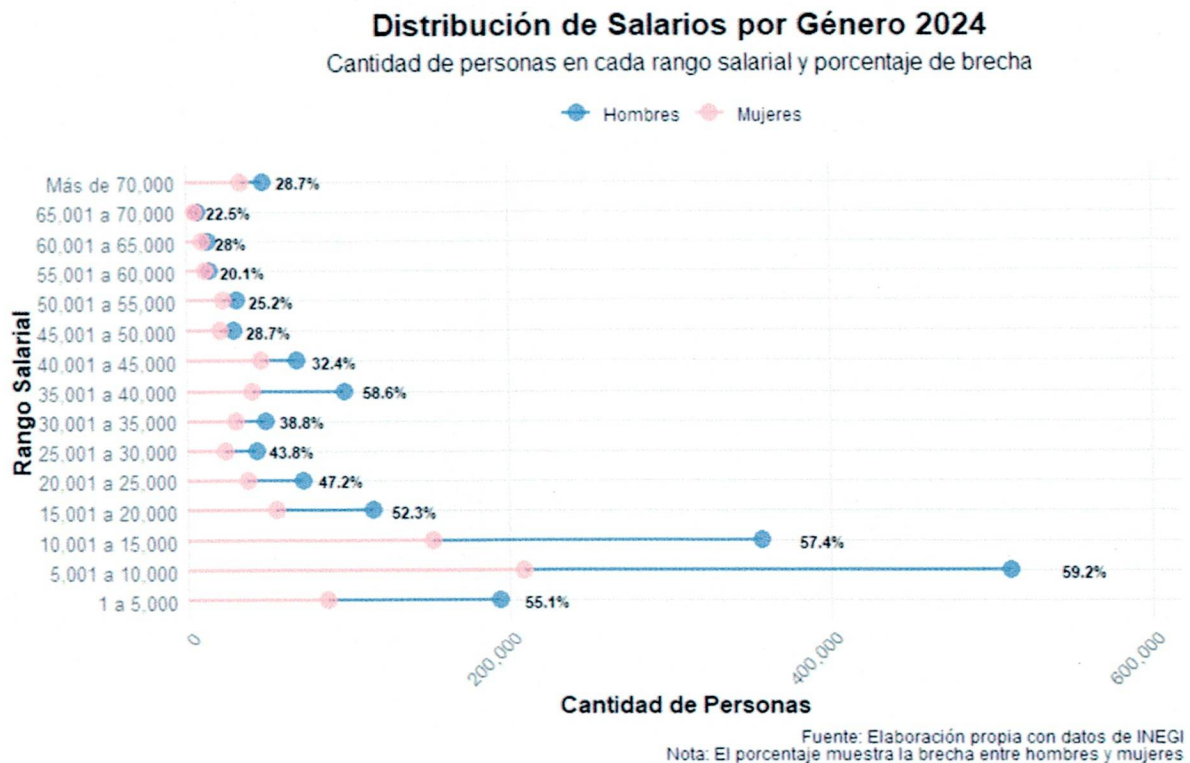
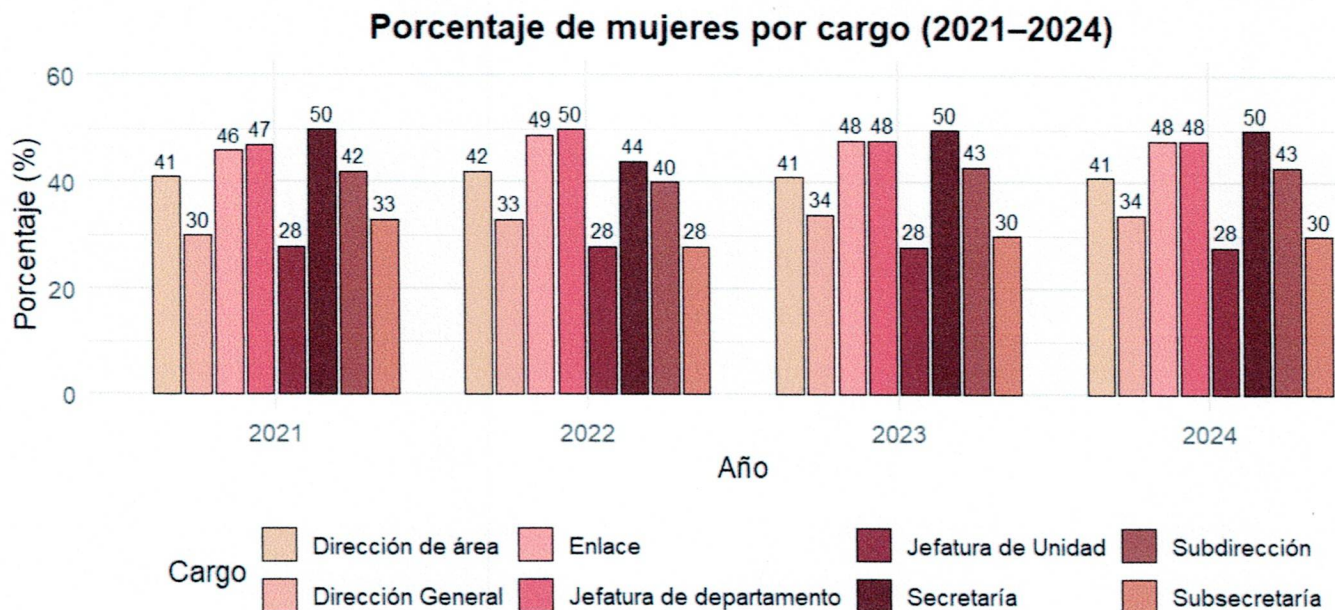
Gráfico 16 Distribución de salarios y brecha de género (2023)**Gráfico 17 Distribución de salarios y brecha de género (2024)**

Gráfico 18 Porcentaje de Mujeres en la Administración Pública por nivel de mando (2021-2024)

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno.

Al analizar la participación de mujeres por nivel jerárquico, se observa que en el nivel de Secretaría la brecha de género prácticamente se ha cerrado, alcanzando un 50 % de representación femenina en los últimos años, lo que indica una paridad efectiva en el cargo de mayor jerarquía.

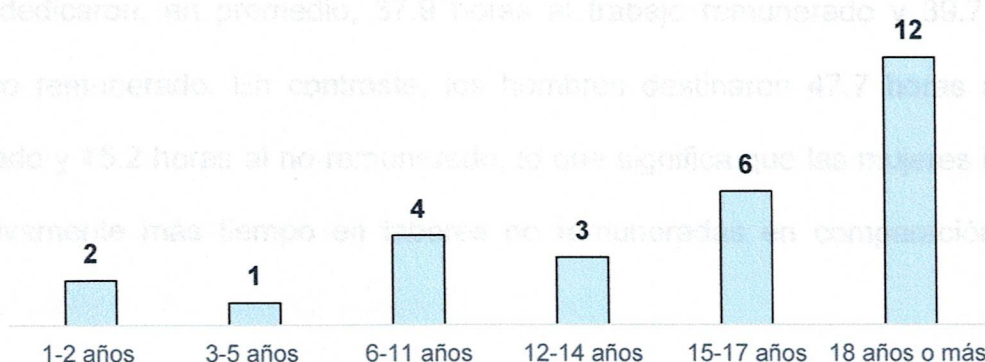
En contraste, en el nivel de Jefatura de Unidad, aún persiste una brecha significativa: la participación de mujeres se mantiene en un 28 % en promedio, lo que representa una diferencia de 22 puntos porcentuales respecto a la equidad.

Asimismo, en el nivel de Dirección General, la presencia femenina ha mostrado una ligera mejora en los últimos años, pero aún se encuentra 26 puntos porcentuales por debajo de una representación paritaria. Estos dos niveles, Jefatura de Unidad y Dirección General, corresponden a mandos superiores clave, por lo que estas brechas

evidencian desafíos estructurales importantes en el acceso de las mujeres a puestos directivos.

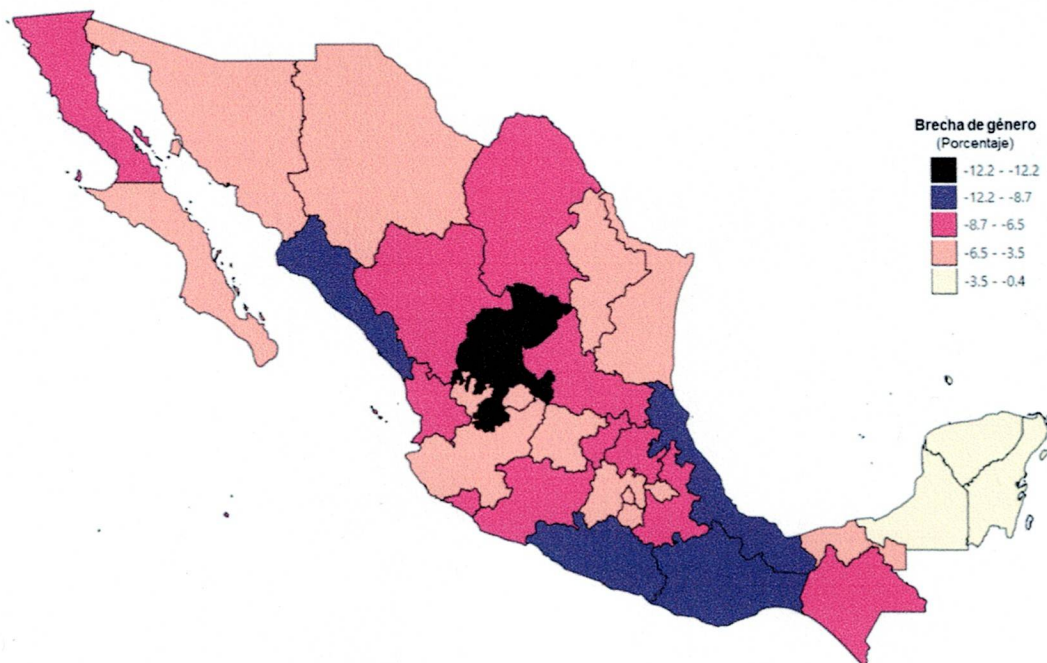
La conciliación entre la vida personal y laboral es uno de los principales desafíos que enfrentan las mujeres para aprovechar oportunidades de desarrollo. Según datos documentados por el Inmujeres en 2020, en las Unidades de Igualdad de Género y homólogas, el 71 % de las mujeres tenían hijas o hijos, y de este porcentaje, el 32 % contaba con más de una hija o hijo. (INMUJERES, 2020)

Gráfico 19 Número de hijos de funcionarios de las Unidades de Igualdad de Género (2020)



Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de información 330019924000014.

Sin embargo, las responsabilidades de cuidado no remunerado siguen representando una carga desproporcionada para las mujeres, lo que limita sus posibilidades de participación plena en el ámbito laboral. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) 2019, las mujeres destinan aproximadamente el 68 % de su Tiempo Total de Trabajo (TTT) a labores no remuneradas, como tareas domésticas y cuidados, mientras que los hombres dedican cerca del 71 % de su tiempo a actividades remuneradas. Aunque esta encuesta no ha sido actualizada desde 2019, la comparación con 2014 muestra que no ha habido avances significativos en la

Mapa 2 Brechas de género en el uso del TTT 2019 (Porcentaje)

Fuente: Elaboración propia con información de ENUT, Inegi. Disponible en:

<https://www.inegi.org.mx/programas/enut/2019>

IV. Oportunidades laborales para las mujeres en la APF

La Administración Pública Federal, como estructura fundamental del Estado, no sólo refleja las dinámicas sociales existentes, sino que también posee la capacidad y responsabilidad de transformarlas mediante políticas inclusivas y prácticas institucionales. En este contexto, el fortalecimiento de las oportunidades laborales para las mujeres dentro de la APF constituye tanto un indicador de progreso social como un catalizador para el desarrollo de una administración pública más diversa, equitativa y representativa de la sociedad a la que sirve.

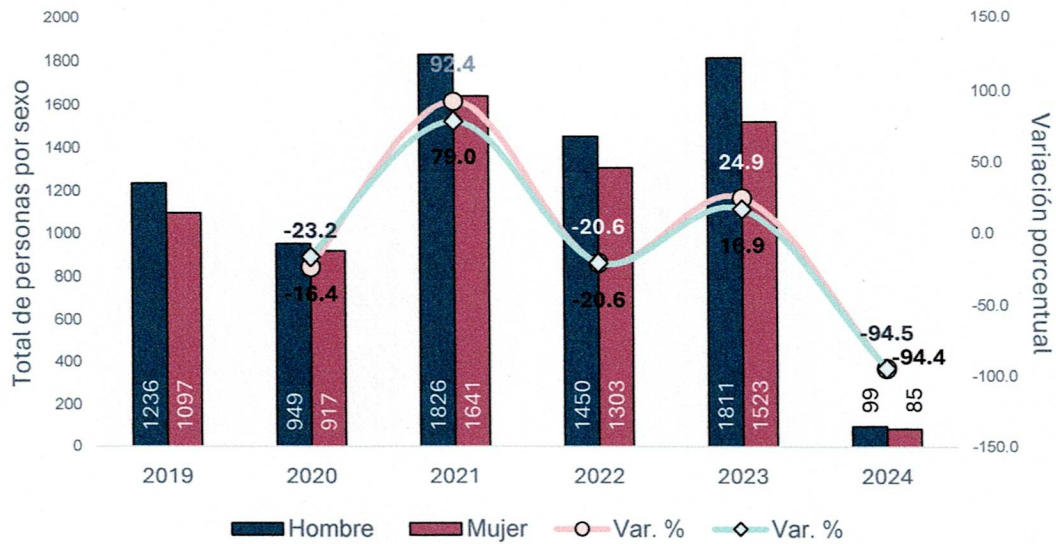
Durante el último sexenio, los hombres resultaron los principales beneficiarios de los concursos convocados en la Administración Pública Federal (APF). No obstante, en 2024 se registró una drástica disminución del 92.1 % en el número total de

participantes. La presencia femenina en estas convocatorias experimentó variaciones notables a lo largo del periodo analizado. En lo referente a la disparidad de género, esta se acentuó considerablemente en 2023, cuando alcanzó su máximo histórico con un 8.64 % (calculado como la diferencia entre participantes hombres y mujeres con relación al total de participantes), y aunque experimentó una leve reducción en 2024, continuó siendo relevante al situarse en 7.61 %.

Este fenómeno refleja problemáticas estructurales en los procesos de selección gubernamentales que merecen atención, tales como sesgos implícitos en los procesos de reclutamiento, criterios de selección que pueden favorecer indirectamente perfiles tradicionalmente masculinos, y la persistencia de ambientes laborales que dificultan la conciliación entre vida personal y profesional para las mujeres. A pesar de las políticas de equidad implementadas, estas barreras continúan limitando la participación igualitaria de las mujeres en los espacios de decisión pública.

Los datos sugieren la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de inclusión para garantizar una representación más equilibrada en todos los niveles del servicio público federal. Los datos sugieren la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de inclusión para garantizar una representación más equilibrada en todos los niveles del servicio público federal.

**Gráfico 21 Evolución de participantes en concursos de la APF
(por sexo, 2019-2024)**



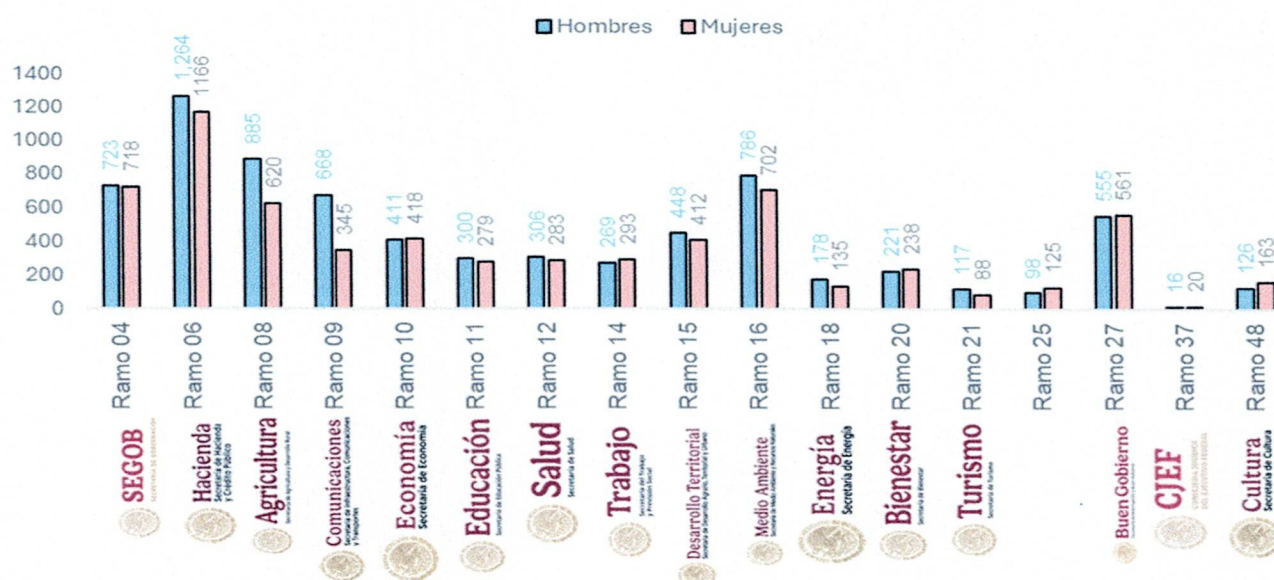
Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de información 3300026524001247.

En todos los sectores o ramos, el número de hombres participantes supera al de mujeres lo que refleja una persistente brecha de género en la participación, lo que en parte podría verse influenciado por la ausencia de perspectiva de género en los concursos para formar parte del Servicio Profesional de Carrera, pues aunque existen convocatorias para mujeres, persisten filtros específicos que impiden que la participación sea en forma inclusiva, por ejemplo: requisitos de experiencia continua que descartan a quienes han tomado pausas por cuidados familiares, horarios de exámenes incompatibles con responsabilidades de cuidado, ubicaciones de evaluaciones con acceso limitado, o perfiles de puesto redactados con lenguaje inconscientemente sesgado hacia características tradicionalmente asociadas a lo masculino o en su caso a lo femenino. Estos factores, entre otros, contribuyen a mantener las disparidades observadas en la gráfica.

Las mayores diferencias absolutas entre hombres y mujeres se observan en el Ramo 06 (SHCP), Ramo 08 (SADER), Ramo 09 (SCT) y Ramo 16 (SENER), aunque también esta distribución del género de los participantes vislumbra una mayor competitividad de las mujeres en sectores que eran generalmente atribuidos al género masculino. En este sentido, los sectores donde la brecha de género es proporcionalmente menor (mayor equidad relativa) es en el Ramo 10 (SE), Ramo 11 (SEP) y Ramo 37 (CJEF).

Los sectores que presentaron menor participación general son Ramo 37, y Ramo 21 (SECTUR). Curiosamente, en el Ramo 37 y el Ramo 25 (AEFCM) hay más participación de mujeres que de hombres, siendo las únicas excepciones al patrón general de predominio masculino.

Gráfico 22 Participantes en concursos de la APF (por ramo administrativo y sexo)



Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de información 3300026524001247.

Otro sector que realiza concursos es el ámbito diplomático-consular, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Recientemente, se ha impulsado una estrategia para fomentar la participación de las mujeres en este sector, incorporando la perspectiva de género en el Concurso del Servicio Exterior Mexicano 2025. Sin embargo, en el área diplomática, la brecha de participación de las mujeres se ha mantenido estancada durante el periodo 2019-2024. Además, la participación femenina ha experimentado reducciones, aunque marginales, sin que se observen signos de mejora o incremento en el corto plazo.

En 2019, las mujeres representaban el 33.6 % del total de personal diplomático, mientras que en 2024 esta cifra incrementó apenas 0.3 puntos porcentuales, es decir llegó a 33.9 %, lo que refleja un estancamiento de la participación femenina. A nivel de cargos de alto rango (embajadoras, cónsules generales, etc.), la representación de mujeres es aún menor, con sólo un 4.4 % de los puestos ocupados por mujeres en 2019, y para 2024 la cifra llegaría a 13.6 %.

La rama técnico-administrativa, aunque cuenta con una menor proporción de personal en comparación con otras áreas, ha mostrado tendencias diferenciadas en la participación de hombres y mujeres. Hasta 2023, la participación femenina había registrado un descenso constante; sin embargo, ese año comenzó a mostrar una recuperación, aunque esta fue marginal. Por otro lado, la participación masculina también experimentó reducciones en años anteriores, pero en 2023 se observó un incremento más significativo, alcanzando un 16.4 % en comparación con 2022, lo que contrasta con la leve recuperación del caso femenino.

Este escenario refleja un desafío más amplio en el ámbito diplomático, donde la participación de mujeres sigue siendo limitada. (ONU, 2024); esto se debe a múltiples factores, como barreras culturales, estereotipos de género y la dificultad para conciliar la vida laboral con las responsabilidades familiares, especialmente en un campo que exige movilidad constante y disponibilidad para asignaciones internacionales. Además, la falta de redes de apoyo y mentoría para mujeres en la carrera diplomática limita su ascenso y permanencia en estos roles.

Gráfico 23 Evolución de personal diplomático-consular de la Secretaría de Relaciones Exteriores (por sexo, 2019-2024)

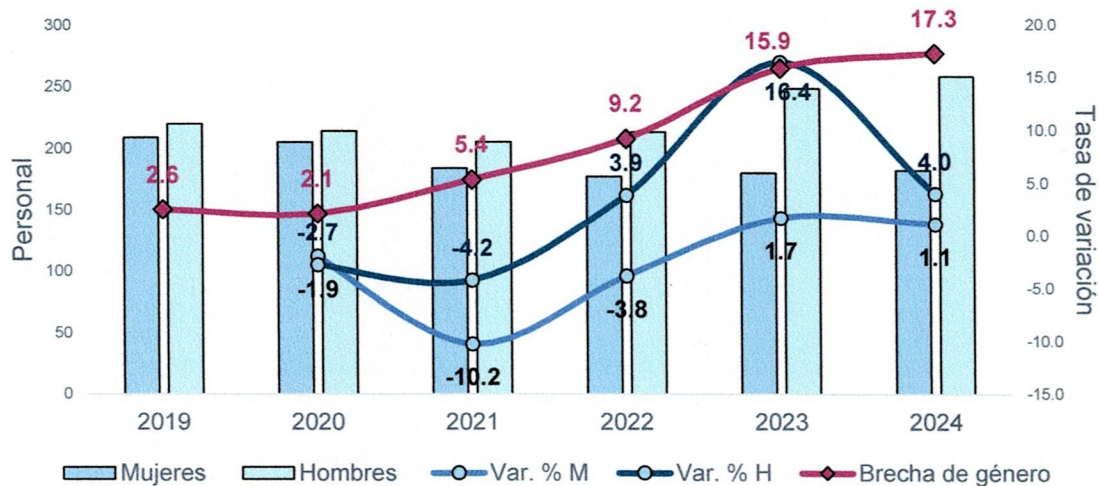


Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de información 330026824003104.

Cabe mencionar que en 2020, México adoptó oficialmente una Política Exterior Feminista, convirtiéndose en uno de los primeros países del mundo en hacerlo (Secretaría de Relaciones Exteriores, s. f.). Este cambio en la perspectiva tiene como objeto transversalizar la perspectiva de género en todas las acciones de la diplomacia mexicana, tanto a nivel interno como internacional. Siendo uno de sus ejes, la igualdad

de género en el servicio exterior para promover la participación equitativa de mujeres y hombres en la carrera diplomática.

Gráfico 24 Evolución de personal técnico-administrativo de la Secretaría de Relaciones Exteriores (por sexo, 2019-2024)



Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de información 330026824003104.

La evidencia empírica sobre la participación laboral femenina en la APF mexicana (2018-2024) muestra un avance importante en términos de representación general, pero también refleja patrones persistentes de segregación laboral, conceptualizados por la literatura como segregación vertical y horizontal (Acker, 2006; Connell, 2006).

En particular, la segregación vertical se manifiesta en la baja proporción de mujeres en los niveles jerárquicos más altos, lo que evidencia la persistencia de lo que Moss Kanter (1977) denominó “techo de cristal”. Si bien se observa un cierre parcial de la brecha de género en algunos niveles intermedios, las mujeres continúan subrepresentadas en los espacios de toma de decisiones, lo que indica que los avances, aunque relevantes, no han sido suficientes para revertir por completo las dinámicas estructurales de desigualdad (Moss Kanter, 1977).

Por su parte, la segregación horizontal se observa en la distribución desigual de mujeres y hombres entre distintos sectores de la administración pública, con mayor presencia femenina en áreas tradicionalmente asociadas a roles de cuidado (educación, salud, desarrollo social) y una menor representación en sectores como seguridad, energía o hacienda. Esta distribución no es casual, sino que responde a lo que Bourdieu (2000) caracterizó como violencia simbólica: mecanismos sutiles de reproducción de estereotipos que naturalizan la división sexual del trabajo en las instituciones (Bourdieu, 2000).

V. Presupuestos con perspectiva de género

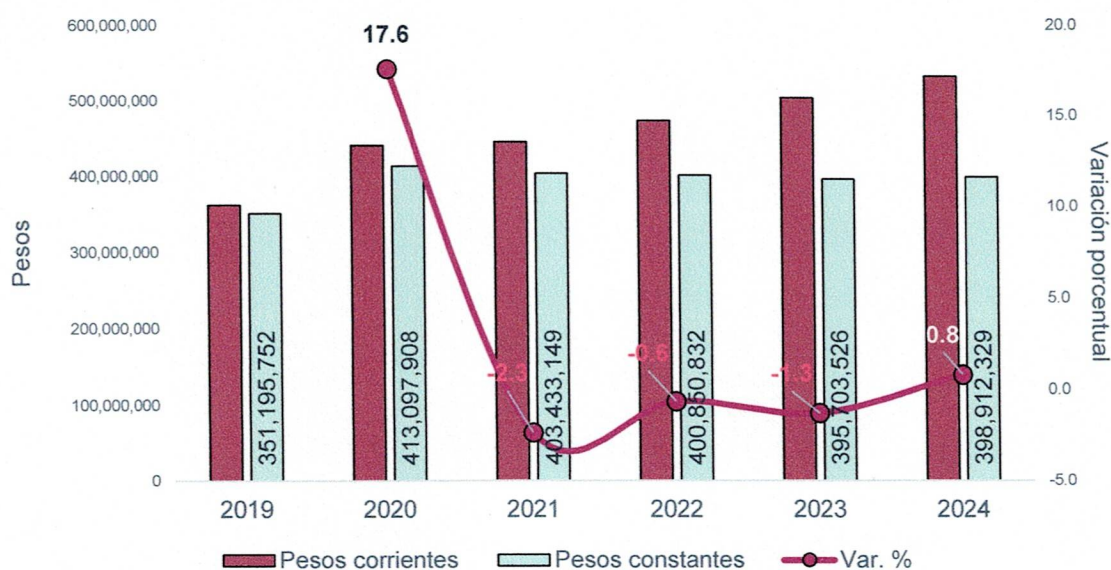
Los presupuestos con perspectiva de género constituyen una herramienta fundamental para avanzar hacia la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito público. Estos instrumentos financieros van más allá de una simple asignación de recursos, representando un compromiso tangible del Estado para reducir las brechas de desigualdad mediante la distribución estratégica del gasto público.

Al incorporar el análisis de género en la planeación presupuestaria, se visibilizan las necesidades diferenciadas de la población y se asignan recursos específicos para atender problemáticas que afectan desproporcionadamente a las mujeres, reconociendo que las políticas presupuestarias aparentemente neutrales pueden, en realidad, perpetuar desigualdades existentes. Esta transformación en la gestión financiera pública no sólo beneficia a las mujeres, sino que fortalece la eficiencia, transparencia y equidad en el uso de los recursos públicos, contribuyendo a un desarrollo más inclusivo y sostenible.

Al respecto, el Programa Presupuestario (PP) P010 Fortalecimiento de la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres, tiene como función desarrollar, formular, diseñar, ejecutar y evaluar políticas públicas y sus estrategias para promover la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Este PP se encontraba coordinado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y fue creado en 2008.

El presupuesto nominal destinado a dicho PP durante el periodo 2019-2024 muestra un incremento constante anualmente, pasando de 362 mdp en 2019 a 532 mdp en 2024, mientras que los valores deflactados muestran un patrón diferente. Si bien, se percibe un aumento hasta 2020 disminuyen progresivamente hasta 2023, con un ligero repunte de 0.8 % en 2024. Este comportamiento sugiere que el valor real de los recursos destinados a esta política pública no ha aumentado.

Gráfico 25 Presupuesto destinado al Programa Fortalecimiento para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres (2019-2024, pesos constantes)



Fuente: Elaboración propia con información de Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Disponible en: <https://www.pef.hacienda.gob.mx/>

El Programa de Fortalecimiento para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres no distribuye subsidios ni recursos directos a la población, sino que se enfoca en la generación de políticas públicas y acciones que promueven la igualdad sustantiva. Sus resultados se evalúan mediante el cumplimiento de metas y parámetros establecidos por el Inmujeres en coordinación con otras dependencias e instituciones. En 2024, el programa alcanzó una meta de 88.9³; sin embargo, no se proporciona información detallada sobre las acciones específicas implementadas ni los actores que participaron en ellas (SHCP, s. f.).

Además, el PP se encuentra conformado por cuatro componentes: 1) Acuerdos para la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, 2) Informes de Seguimiento del Sistema Nacional para la Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres, 3) Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 para la igualdad laboral y No Discriminación implementada, y 4) Informes de las actividades de la generación, análisis y difusión de información estadística con perspectiva de género elaborados y entregados. Cabe destacar, que con excepción del componente 2, todas las demás alcanzaron un cumplimiento del 100 % de sus metas. Sin embargo, la información reportada es principalmente cualitativa, lo que dificulta la medición del impacto directo en la población. Sería recomendable complementar estos informes con indicadores cuantitativos que permitan evaluar de manera más precisa los resultados obtenidos y su efecto en la reducción de las desigualdades de género.

El Programa para el Adelanto, Bienestar e Igualdad de las Mujeres (anteriormente conocido como Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la

³ Mide el porcentaje de metas para el bienestar y parámetros del Programa Institucional del INMUJERES que tienen un cumplimiento del 80% o más, respecto al total de metas y parámetros del Programa Institucional del INMUJERES. Disponible en: <https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=47P010>

Perspectiva de Género) es una iniciativa clave de Inmujeres que contribuye a la implementación de la Política Nacional en materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Esta iniciativa, identificada con la clave S010, está sujeta a reglas de operación pues opera mediante subsidios. Su objetivo principal es fortalecer institucionalmente a los Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres (MAM) en todo el territorio nacional, proporcionando herramientas para promover estrategias que transversalicen la perspectiva de género bajo el marco normativo de igualdad. En 2024, el programa cambió su denominación, pero mantiene su enfoque en el fortalecimiento institucional para promover la igualdad de género a nivel nacional, estatal y municipal.

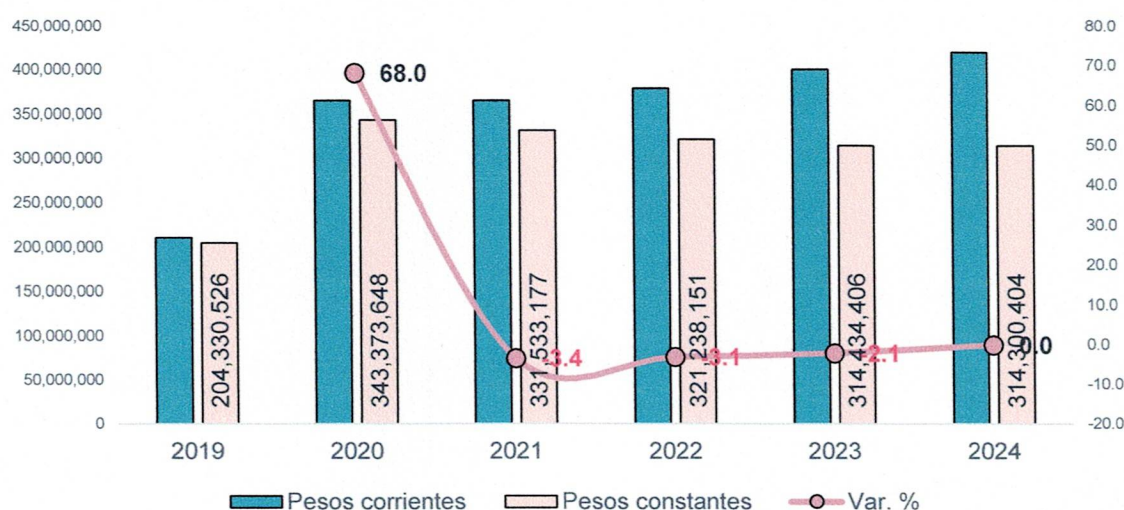
En relación con el presupuesto nominal del programa se observa un crecimiento sostenido durante el periodo 2019-2024. Sin embargo, al analizar los valores deflactados (ajustados por inflación), se evidencia un patrón de reducción real en el presupuesto. De hecho, en 2024, el presupuesto se mantuvo prácticamente estancado en términos reales, aunque si se compara con los recursos presupuestados en 2019 existe un incremento real de 109.9 millones de pesos (mdp), pero este aumento resulta insuficiente al considerar la pérdida de poder adquisitivo debido a la inflación acumulada en el periodo.

Por su parte, los MAM operan como enlaces entre las entidades federativas y los municipios, con el objetivo de promover y establecer relaciones de cooperación con la administración pública para incorporar la perspectiva de género en todas las esferas de la política pública y en los distintos órdenes de gobierno. La medición del cumplimiento de estas acciones se realiza bajo los mismos criterios que el Programa de

Fortalecimiento para la Igualdad Sustantiva, lo que permite una evaluación homogénea de los avances (SHCP, s. f.).

Si bien los MAM han logrado un alcance significativo en términos de resultados, algunas de las métricas utilizadas podrían resultar insuficientes, ya que su efectividad está sujeta a la voluntad política y a la disposición de las autoridades locales para coordinar esfuerzos. Además, las medidas de austeridad implementadas en los últimos años han limitado los presupuestos disponibles, lo que dificulta la transferencia de recursos a nivel local y, en consecuencia, restringe la capacidad de los MAM para implementar acciones concretas en los municipios y entidades federativas.

Gráfico 26 Presupuesto destinado al Programa para el Adelanto, Bienestar e Igualdad de las Mujeres (2019-2024, pesos constantes)



Fuente: Elaboración propia con información de Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Disponible en:

<https://www.pef.hacienda.gob.mx/>

Resulta particularmente revelador el análisis del presupuesto público con perspectiva de género, instrumento que la teoría feminista ha identificado como crucial para la transformación institucional (Elson, 2002). Si bien México ha avanzado en la etiquetación de recursos para la igualdad, persisten desafíos significativos en términos

de diseño, asignación y evaluación presupuestal que limitan su potencial transformador, reflejando lo que Fraser (2008) distingue como una política de reconocimiento sin suficiente política de redistribución (Fraser, 2010).

VI. Mecanismos institucionales para la igualdad de género y protocolos de prevención y atención a la discriminación y violencia de género

En el contexto de la APF, la implementación de mecanismos institucionales para combatir la violencia de género y la discriminación se ha convertido en un eje fundamental para garantizar la igualdad sustantiva y el respeto a los derechos humanos de las mujeres. Estos mecanismos, que incluyen políticas, programas y protocolos específicos, buscan no sólo prevenir y erradicar las conductas discriminatorias y violentas, sino también fomentar un entorno laboral seguro, inclusivo y equitativo.

A través de la creación de instancias especializadas, la capacitación continua y la promoción de una cultura organizacional basada en la no violencia, la APF avanza hacia la consolidación de un marco institucional que proteja y empodere a las mujeres, reconociendo su papel esencial en el desarrollo y la transformación de la administración pública.

Para ello se crearon las Unidades de Igualdad de Género (UIG), en las dependencias se tiene un registro de 197 unidades en operación distribuidas entre las distintas instituciones a nivel federal, aunque el nivel de institucionalización no se ha completado en su totalidad, lo cual resulta indispensable para asegurar su permanencia en el tiempo y fortalecer su actuación. Al respecto, sólo el 61.8 % de las UIG se

encuentran formalmente constituidas y un 38.2 % operan sin un decreto de creación, reglamento interior, u otro mecanismo que fundamente su creación.

De la proporción de las UIG que se encuentran formalmente constituidas el 28.6 % cuentan con un marco institucional que fortalece sus actividades y agenda de igualdad de género. En cuanto a las áreas a las que se encuentran adscritas el 33 % se encuentran vinculadas al área de Administración y Finanzas, 23 % a oficinas de titulares u homólogas y el 23 % a áreas especializadas en materia de derechos humanos.

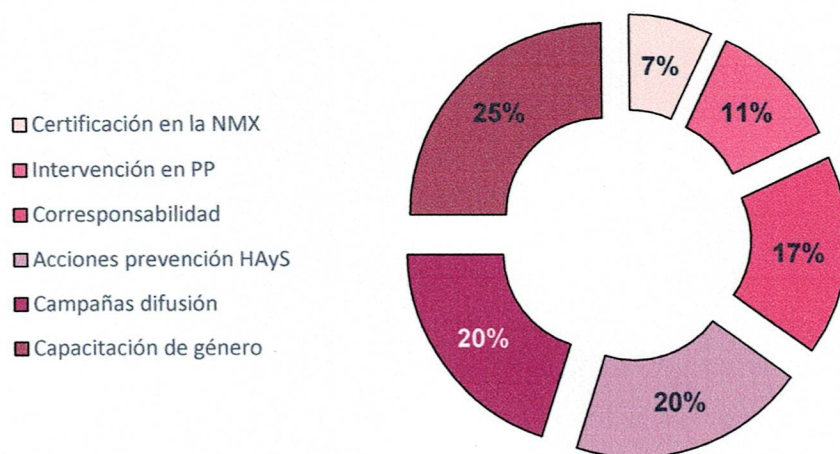
La distribución de las Unidades de Igualdad de Género (UIG) refleja que su adscripción a áreas administrativas les permite priorizar sus acciones en la agenda cultural y organizacional de las instituciones. Sin embargo, esta ubicación podría generar una desconexión con aquellas áreas directamente vinculadas a los procesos de planeación, diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas o programas. Esta separación dificulta la integración efectiva de la perspectiva de género y la transversalización de este enfoque en las acciones institucionales, lo cual es fundamental para garantizar que las políticas y programas incorporen de manera plena y efectiva los principios de igualdad y no discriminación.

Pese a ello, las UIG no constituyen el único mecanismo implementado para promover la igualdad dentro de las instituciones públicas. También existen las Redes de Enlaces de Género (REG) (INMUJERES, 2020), cuyo objetivo es articular los trabajos en materia de igualdad de género, impulsar la agenda de género y transversalizar las políticas públicas. Estas redes operan a través de representantes de diversas unidades administrativas que funcionan como intermediarios al interior de las

instituciones, facilitando la implementación de la perspectiva de género en todos los niveles organizacionales.

No obstante, las REG se encuentran conformadas de forma heterogénea lo que complica un monitoreo ordenado sobre su funcionamiento y alcances, además de que al igual que las UIG no se encuentran institucionalizadas en instrumentos normativos (62 %), por lo cual no cuentan con facultades, funciones y prerrogativas para ejercer medidas o acciones de mayor influencia al interior de las instituciones que conforman la APF.

Las REG y las UIG realizan principalmente actividades de carácter preventivo, enfocadas en difusión de mensajes sobre la igualdad de género y la prevención de la violencia, campañas de sensibilización y capacitación para la formación de funcionarios con perspectiva de género y promover las masculinidades positivas para prevenir el acoso, es decir la incidencia recae principalmente en la modificación de la cultura organizacional, mientras que la intervención en políticas públicas o acciones de corresponsabilidad son acciones menos recurrentes.

Gráfico 27 Porcentaje de actividades de las REG en 2020

Fuente: Elaboración propia con información de Inmujeres.

En cuanto a la prevención del hostigamiento y el acoso sexual dentro de la APF, hasta 2021 se tenían contabilizadas 321 denuncias en los Comités de Ética de 82 instituciones, lo que representa un incremento de 52 % entre 2018 y 2021, las denuncias se concentraron principalmente en las dependencias de salud, así como hospitales y también en las dependencias encargadas de la Seguridad Nacional. Para 2022 el número de denuncias presentadas ascendió a 505 a pesar de que también incrementó el número de Comités de Ética.

Gráfico 28 Denuncias presentadas ante Comités de Ética por HAS (2018-2022)

Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de Información 330019924000015.

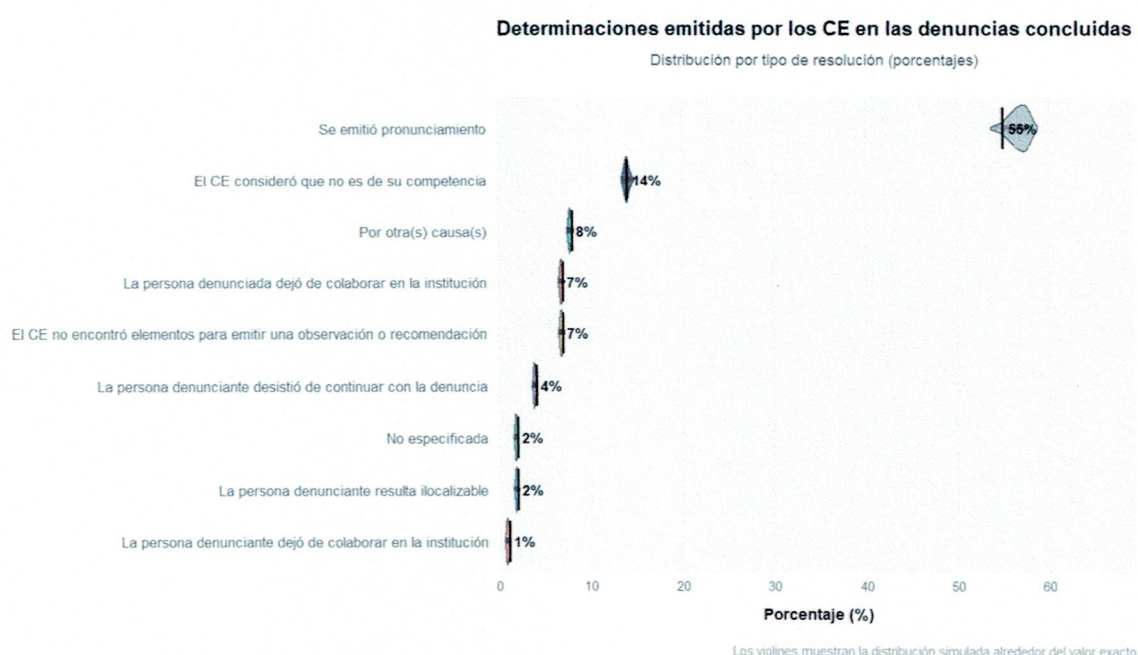
Si bien en 2022 la mayoría de las denuncias por hostigamiento y acoso sexual se resolvieron mediante capacitaciones y sensibilizaciones, dirigidas tanto a instituciones como a personas denunciadas, este enfoque revela varias deficiencias estructurales que cuestionan su efectividad real. Las medidas se centraron en contención inmediata, pero no abordaron las causas profundas del acoso, como las asimetrías de poder, normalización de la violencia y estereotipos o falta de sanciones ejemplares.

A su vez, la ausencia de consecuencias administrativas podría mandar un mensaje de impunidad perpetuando los ciclos de violencia, y de una personalización de la responsabilidad sin reconocer que la problemática es sistémica producto de las dinámicas institucionales.

Como se observa en el Gráfico 29, únicamente en el 1 % de los casos resolutivos de los Comités de Ética se determinó que la persona denunciada dejara de colaborar en la institución. En contraste, en el 55 % de los casos, las resoluciones se limitaron a pronunciamientos, o bien se presentaron otras causas que no

necesariamente implicaron una reparación del daño. Estos datos evidencian que, si bien existe un intento institucional por contener la problemática y evitar su escalamiento, priorizando la “recapacitación” del agresor mediante acciones correctivas, dichas medidas resultan claramente insuficientes para garantizar justicia a las víctimas. La baja tasa de separación de los denunciados (solo 1 de cada 10 casos) refleja una tolerancia encubierta hacia el hostigamiento y el acoso.

Gráfico 29 Determinaciones emitidas por los Comités de Ética (Porcentaje 2022)



Fuente: Elaboración propia con información de Solicitud de Información 330019924000015.

Si bien el hostigamiento y el acoso no son problemáticas que afecten exclusivamente a las mujeres, los datos revelan una marcada desproporción de género: en el 77 % de los casos reportados, las víctimas fueron mujeres, mientras que sólo el 10 % correspondió a denuncias presentadas por hombres. En el 13 % restante, el sexo de la persona

afectada no fue identificado, lo que sugiere posibles limitaciones en el registro o falta de transparencia en los procesos (INMUJERES, 2020).

Esta distribución no sólo confirma que las mujeres son las principales afectadas por estas conductas, también expone una cultura institucional que disuade las denuncias, particularmente en los siguientes aspectos:

- Presión jerárquica y laboral: Las víctimas, especialmente mujeres en posiciones menos protegidas, pueden abstenerse de denunciar por temor a represalias, afectar su estabilidad laboral o enfrentar estigmatización y,
- Desconfianza en las instancias internas: El alto porcentaje de casos sin identificación de género (13 %) podría indicar que, incluso al presentar una denuncia, las víctimas no tienen confianza en los protocolos internos de actuación.

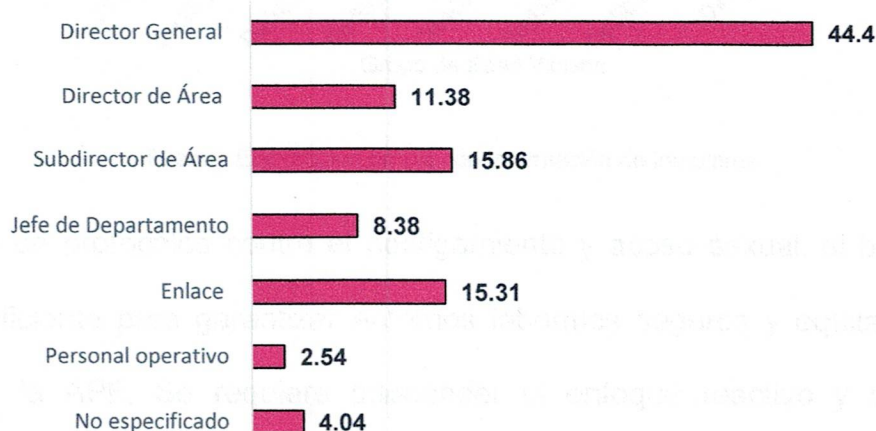
La evidencia confirma que el abuso de las relaciones de poder constituye una de las causas estructurales de la problemática, donde agresores, frecuentemente en posiciones jerárquicas superiores, instrumentalizan su autoridad para perpetrar actos de violencia y hostigamiento. A esta dinámica se suma la edad como variable crítica, la cual intensifica la vulnerabilidad de las víctimas y su reticencia a denunciar.

Al respecto, los victimarios mayores suelen aprovechar tanto su posición institucional como su edad para ejercer coerción, por lo que las víctimas que son personas en etapas tempranas de sus carreras enfrentan mayor presión a callar por dependencia laboral, falta de redes de apoyo o miedo a ser estigmatizadas como conflictivas. Aunado a ello, existen otros factores como la normalización de la violencia

en las generaciones jóvenes que pueden minimizar el impacto de estas agresiones especialmente en entornos tradicionalmente masculinizados.

Finalmente, la ausencia de canales fluidos de comunicación sobre los protocolos de actuación internos también puede representar una barrera para el uso de los canales de denuncia, estos canales suelen estar diseñados desde lógicas adultocéntricas que pueden relegar las necesidades de las víctimas jóvenes, e incluso podría generarles una sensación de inseguridad o recurrir a medios que las revictimizan.

**Gráfico 30 Cargo de las personas denunciadas ante Comités de Ética
(Porcentaje, 2022)**



Fuente: Elaboración propia con información de Inmujeres.

VII. Conclusiones y nueva agenda de investigación

La participación de las mujeres en la Administración Pública Federal (APF) en México refleja tanto los avances en materia de igualdad de género como las persistentes barreras estructurales que limitan su pleno desarrollo profesional. Aunque en los últimos años se han implementado políticas y marcos normativos para promover la inclusión y la paridad entre los cargos públicos, los resultados de la presente investigación evidencian que su aplicación sigue siendo desigual, reproduciendo dinámicas de discriminación vertical y horizontal. En este sentido, la APF enfrenta desafíos profundos para transitar de un enfoque formal de equidad hacia uno sustantivo, donde las mujeres no solo estén presentes, sino ejerzan liderazgos libres de sesgos y con condiciones laborales justas.

La implementación de marcos legales progresistas y compromisos internacionales son instrumentos que tienen como intención la mejora de la vida de las mujeres, sin embargo, en su aplicación se identifica una brecha entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas. Por ejemplo, aunque las mujeres representan el 52 % de la base laboral en la APF solo ocupan el 33 % de los puestos de mando superior (IMCO 2023b; INMUJERES, 2024).

Esta disparidad muestra que, si bien las estructuras institucionales han evolucionado y ganado terreno en términos de inclusión, persisten dinámicas sutiles que limitan el ascenso laboral de las mujeres, al respecto se identifican tres obstáculos clave:

- Barreras culturales no atendidas: Los estereotipos de género asociados al liderazgo desde una perspectiva masculina incide en que el 61 % de los puestos

directivos en áreas estratégicas como la seguridad o finanzas continúen siendo ocupados por hombres, situación particularmente evidente en Secretarías como Hacienda, Defensa Nacional y Seguridad, donde la representación femenina en niveles directivos no supera el 35 %, en contraste con la Secretaría de Bienestar donde alcanza el 58 % (INEGI, 2024).

- Evolución progresiva de mecanismos institucionales para la equidad de género: Si bien el 77 % de las dependencias federales cuentan con protocolos contra la discriminación, las Unidades de Igualdad de Género se encuentran en proceso de fortalecimiento, con solo el 28 % dotadas actualmente de facultades sancionatorias efectivas. El Programa para el Fortalecimiento de la Transversalidad de la Perspectiva de Género ha logrado avances significativos, pero requiere mayor consolidación para que estas unidades trasciendan del ámbito consultivo al ejecutivo en todas las instituciones (Inmujeres, 2022).
- Intervención en los procesos de selección a través de la eliminación de barreras estructurales: Los concursos públicos para ocupar plazas de alto mando en la APF revelan una disparidad de género significativa; mientras las mujeres representan el 54 % del personal con posgrado, sólo obtuvieron el 32 % de estas plazas frente al 68 % adjudicado a hombres. Esta brecha evidencia la necesidad de reformar los mecanismos de selección como “TrabajenGob”, donde frecuentemente las asignaciones aparecen predeterminadas. Estrategias como evaluaciones ciegas, comités de selección paritarios y revisión de criterios de evaluación serían fundamentales para romper con estos sesgos institucionalizados.

- Acceso a licencias parentales: proporción de personas trabajadoras que hacen uso de licencias por maternidad, paternidad o cuidados, desagregada por sexo, nivel jerárquico y unidad administrativa.
- Flexibilidad laboral: número y porcentaje de dependencias que implementan esquemas de trabajo flexible (teletrabajo, horarios escalonados, jornadas reducidas, etc.).
- Uso del tiempo: realización de encuestas internas que permitan identificar las horas efectivas dedicadas al trabajo formal y a responsabilidades de cuidado fuera del horario laboral.
- Rotación y abandono laboral femenino: tasas de salida o interrupción de carrera de mujeres en comparación con hombres, en particular en edades relacionadas con maternidad y cuidados.
- Percepción de conciliación: encuestas de clima laboral que incluyan preguntas sobre el equilibrio entre vida personal y trabajo, carga de cuidado, y satisfacción con políticas institucionales de apoyo.

Consecuentemente, se genera una paradoja institucional donde, a pesar de que las mujeres poseen mayores niveles de especialización académica y profesional (como lo evidencia el 54 % de personal femenino con Licenciatura vs el 46 % de los hombres), persiste su concentración en cargos de menor jerarquía y remuneración. Esta contradicción revela que el problema no radica en la cualificación formal, sino en barreras invisibles que limitan su progresión profesional, como la distribución inequitativa de oportunidades para liderar proyectos estratégicos, participar en redes

informales de poder y acceder a mentoría de alto nivel, factores determinantes para el ascenso a posiciones directivas en la APF.

Otro desafío importante es la violencia laboral y el acoso sexual. Las mujeres en la APF, al igual que en otros sectores, siguen enfrentando situaciones de acoso y violencia en el trabajo. A pesar de los protocolos existentes para la denuncia y atención de estos casos, muchas veces las mujeres no se sienten respaldadas por las instituciones, lo que perpetúa un ambiente laboral hostil y restrictivo. Esta situación genera un clima de desconfianza hacia los mecanismos institucionales de protección y resolución, dificultando la creación de un entorno laboral seguro y respetuoso para las mujeres.

En cuanto a la sensibilización y formación en temas de género, a pesar de los esfuerzos por capacitar a los funcionarios públicos en esta área, aún persiste una falta de conocimiento y comprensión profunda sobre la importancia de la igualdad de género en la APF. Esta deficiencia en la formación puede llevar a la reproducción de estereotipos y a la falta de empatía hacia las problemáticas que enfrentan las mujeres, lo que a su vez afecta la efectividad de las políticas públicas internas implementadas.

La cultura organizacional en la APF también juega un papel determinante en la perpetuación de la desigualdad de género. A pesar de las normativas que promueven la igualdad, la persistente baja participación de mujeres en cargos estratégicos como la Jefatura de Unidad y la Dirección General sugiere la existencia de barreras estructurales que limitan el acceso equitativo a posiciones de mayor responsabilidad. Estas desigualdades podrían estar vinculadas a prácticas institucionales, sesgos de

género en los procesos de selección o a la falta de mecanismos efectivos para impulsar la igualdad sustantiva en la carrera administrativa.

Pese a ello, las percepciones y experiencias de las mujeres servidoras públicas podrían variar considerablemente según su nivel jerárquico, mientras funcionarias con puestos operativos enfrentan barreras relacionadas con la conciliación laboral-familiar y situaciones de acoso, aquellas que alcanzan posiciones intermedias se enfrentan a los techos de cristal que obstaculizan su ascenso a niveles superiores.

Finalmente, las mujeres que logran acceder a puestos directivos reportan mayor aislamiento, cuestionamientos a su autoridad y presiones para adoptar estilos de liderazgo tradicionalmente masculinos para ser consideradas como líderes y personal eficiente. Esta estratificación de las experiencias femeninas revela cómo las dinámicas de exclusión se transforman, pero no desaparecen, a medida que las mujeres avanzan en la estructura organizacional, exigiendo intervenciones diferenciadas que atiendan las problemáticas específicas de cada nivel jerárquico relegando las prioridades y agendas que buscan transformar las instituciones.

En conclusión, avanzar hacia una administración pública verdaderamente igualitaria implica ir más allá del cumplimiento formal de compromisos internacionales y de la adopción de agendas feministas. Es necesario enfrentar de manera decidida las raíces estructurales de la desigualdad de género que persisten en los procesos de toma de decisiones y en el acceso a puestos de alto nivel.

Avanzar hacia este horizonte no es únicamente un imperativo de justicia para las mujeres funcionarias, sino una condición necesaria para construir una gestión pública más representativa, innovadora y eficaz, capaz de responder a las necesidades de una

sociedad diversa. La paridad sustantiva en la APF, más allá de un objetivo administrativo, constituye un pilar fundamental para la consolidación democrática y el desarrollo inclusivo de México.

Aunque México ha registrado avances en materia de igualdad de género, destacando como un logro histórico, la elección de la primera mujer como Jefa de Estado, este progreso no se ha reflejado de manera generalizada en el Poder Ejecutivo. Ante este escenario, se proponen las siguientes recomendaciones:

❖ **Fortalecer las Unidades de Igualdad de Género:** Implica no solo dotarlas de mayores recursos y facultades operativas, sino también mejorar los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas de sus acciones. Actualmente, el Programa de Fortalecimiento a las UIG adolece de una lógica de evaluación basada casi exclusivamente en el cumplimiento de metas físicas (realizado vs. programado), lo que limita su capacidad para demostrar avances sustantivos en materia de igualdad de género. Por ello, es necesario transitar hacia una lógica orientada a resultados e impactos, mediante:

- La inclusión de indicadores de resultado, que midan el cambio generado por las acciones (por ejemplo, reducción de quejas por discriminación, incremento en la participación femenina en espacios de decisión, etc.).
- Y de indicadores de impacto, que reflejen transformaciones estructurales en las condiciones de vida de las mujeres (por ejemplo, mejora en la percepción de un entorno laboral libre de violencia, reducción de brechas salariales dentro de la dependencia, etc.).

Sólo con ese nivel de institucionalización será posible asegurar que las UIG operen como actores con capacidad real para transformar prácticas discriminatorias en el servicio público.

- ❖ **Reforma a los procesos de selección y promoción:** Implementar mecanismos de evaluación ciega, comités de selección paritarios y criterios objetivos que minimicen los sesgos de género en las contrataciones y ascensos para puestos directivos.

En Francia, la Ley *Sauvadet* impuso cuotas del 40 % para mujeres en altos mandos públicos, para 2023 se alcanzó una cuota del 43 % (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, s. f.), si bien las cuotas de género son un primer avance es necesario combinar estas estrategias con cambios culturales que tengan efectos a largo plazo.

- ❖ **Políticas robustas de conciliación laboral-familiar:** Desarrollar sistemas de horarios flexibles, trabajo remoto, licencias parentales extendidas y servicios de cuidado infantil en las dependencias que permitan a las mujeres desarrollarse profesionalmente sin penalizaciones por sus responsabilidades familiares.

Algunos programas ya han sido implementados y han mostrado mejoría en la calidad de vida de las trabajadoras, como es el caso del Programa Guarderías 24/7 (2022) que redujo en un 22 % la renuncia de madres trabajadoras.

- ❖ **Programa de mentoría y desarrollo de liderazgos femeninos:** Establecer mecanismos formales para la identificación y preparación de talento femenino en la APF, contemplando acompañamiento estructurado, exposición a roles

estratégicos y desarrollo de competencias directivas. Aunque la investigación no aborda específicamente estos programas de mentoría, su implementación representaría una respuesta concreta al fenómeno del “suelo pegajoso” documentado en el estudio.

Respecto a la capacitación con perspectiva de género, es necesario transformar el actual modelo reactivo, que se activa principalmente ante denuncias en Comités de Ética, hacia un esquema preventivo, sistemático y permanente. La investigación revela que, si bien existen protocolos, su implementación es inconsistente y carece de seguimiento efectivo. Se recomienda establecer programas de formación obligatorios, continuos y evaluables para todo el personal, preferentemente coordinados por entidades externas que garanticen objetividad y eviten el sesgo institucional que actualmente limita su efectividad.

- ❖ **Transformación de la cultura organizacional:** Implementar programas de sensibilización y capacitación obligatoria en perspectiva de género para todos los niveles jerárquicos, con especial énfasis en mandos medios y superiores.

En Canadá el programa *Gender-Based Analysis Plus* (GBA+) entrena al 100 % del funcionariado en sesgos inconscientes. Desde 2018, el 87 % de las políticas públicas pasan por este filtro (Government of Canada, 2024).

- ❖ **Sistema integral contra la violencia laboral y subregistro de denuncias:** Para erradicar la violencia laboral y combatir su subregistro, es necesario implementar un sistema integral de denuncia que garantice canales confidenciales, acompañamiento psicológico y jurídico especializado, así como

sanciones ejemplares para los agresores, incluyendo despidos y reparación integral del daño.

La falta de consecuencias tangibles y el miedo a represalias han perpetuado una cultura del silencio: según datos del (INEGI, 2023: 2), el 68 % de las víctimas no denuncia, y sólo el 12 % de los casos reportados culmina en sanción (IMCO, 2023a). Para revertir esta situación, se propone: 1) Publicar estadísticas trimestrales de denuncias y resoluciones que transparenten los procesos; y 2) Establecer auditorías externas por organismos civiles, como el modelo aplicado por Transparencia Internacional en Perú.

Adicionalmente, un “Sello de Espacio Laboral Libre de Violencia”, avalado por MUJERES y STPS, podría incentivar a las dependencias a cumplir estándares verificados, vinculando su certificación a beneficios presupuestarios. Sólo mediante acciones concretas, que prioricen la protección de las víctimas y la rendición de cuentas, se transformará la percepción de impunidad y se reconstruirá la confianza en las instituciones.

- ❖ **Robustecer la transversalización de la perspectiva de género:** Es fundamental desarrollar indicadores de impacto y de calidad de la participación femenina en puestos de toma de decisiones, no limitándose a los de tipo cuantitativo (representación numérica). Estos indicadores deben diseñarse bajo los criterios del marco CREMA y estar integrados en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios pertinentes, especialmente aquellos orientados al fortalecimiento institucional y la igualdad de género. Por lo que se proponen indicadores como:

- Porcentaje de mujeres en niveles decisorios con atribuciones efectivas,
- Grado de influencia en la toma de decisiones institucionales,
- Nivel de satisfacción con los mecanismos institucionales de participación,

Lo que permitiría evaluar no solo la presencia, sino la incidencia de las mujeres en dichos espacios. Además, se sugiere realizar una revisión técnica de los indicadores existentes en los programas presupuestarios vinculados a género, a fin de que se adecuen a estándares de calidad y generen información útil para el seguimiento y la rendición de cuentas.

- ❖ **Estrategias diferenciadas por nivel jerárquico:** Diseñar intervenciones específicas que atiendan las distintas barreras que enfrentan las mujeres según su posición en la estructura organizacional. Así como, promover que los liderazgos femeninos lleguen con agendas de género, evitando que las mujeres se integren al sistema masculinizado y releguen demandas feministas.

Datos del PNUD (2022) muestran que solo 1 de cada 4 mujeres en parlamentos impulsa leyes con perspectiva de género.

VIII. Bibliografía

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society* 20(4):441-64. doi:10.1177/0891243206289499.
- Alcívar López, N. L.; Montecé Giler, S. A. y Montecé Giler, L. A. (2021). La igualdad y el feminismo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:10.46377/dilemas.v9i.2984.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*.
- Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina.
- Cámara de Diputados. (s. f.). Estadístico género LXV. https://sitl.diputados.gob.mx/LXV_leg/cuadro_genero.php.
- Camarena Adame, M. E. y Saavedra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(47):312-47.
- Chávez, I. T. R., y García, F. (2022). Datos #ConLupadeGénero.
- Connell, R. (2006). Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, 66(6):837-49. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x.
- Elson, D. (2002). *Gender responsive budget initiatives: Key dimensions and practical examples. Gender Budget Initiatives*.
- Facio, A. y Fries, L. (2005). Feminismo, género y patriarcado. (6).
- Foucault, M. 2007. Nacimiento de la biopolítica.

- Fraser, N. (2010). *Scales of Justice: Reimagining Political Space in a Globalizing World*. New York: Columbia University Press.
- García Bermúdez, K. J. y Hernández Moreno, M. H. (2019). Medición de la segregación ocupacional por sexo en México: diferencias a través de las entidades federativas.
- Gómez Suárez, Á. (2009). El sistema sexo/género y la etnicidad: sexualidades digitales y analógicas. *Revista mexicana de sociología*, 71(4):675-713.
- González, M. C. (2012). Mujeres en espacios organizacionales. Viejos desafíos y nuevas perspectivas.
- Goverment of Canada. (2024). Gender-Based Analysis Plus (GBA Plus). <https://www.canada.ca/en/women-gender-equality/gender-based-analysis-plus.html>.
- Guzmán Cáceres, M. (2021). Teorías feministas, teorías de género. Una metateorización: Una metateorización. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* (31). doi:10.20932/barataria.v0i31.618.
- IAPEM. (2021). La mujer en la administración pública. (109).
- IMCO. (2023a). Encuesta sobre el crecimiento Profesional #ConLupaDeGénero. <https://imco.org.mx/encuesta-sobre-el-crecimiento-profesional-conlupadegenero/>.
- IMCO. (2023b). Mujeres en las secretarías de estado 2023. <https://imco.org.mx/mujeres-en-las-secretarias-de-estado-2023/>.
- Incháustegui, T. (2012). ¿Qué sabemos sobre la institucionalización de la perspectiva de género en la administración pública?, 57(214), 129-173.
- INEGI. (2019). Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) 2019.

- INEGI. (2023). Mujeres en las titularidades de la administración pública – REALIDAD, DATOS Y ESPACIO REVISTA INTERNACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. <https://rde.inegi.org.mx/index.php/2023/01/06/mujeres-en-las-titularidades-de-la-administracion-publica/>.
- INEGI. (2024). Censo Nacional de Gobierno Federal (CNGF) 2024. <https://www.inegi.org.mx/programas/cngf/2024/>.
- INMUJERES. (2007). El impacto de los estereotipos y los roles de género en México.
- INMUJERES. (2020). Documento de trabajo del Diagnóstico en materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres de las Unidades de Igualdad de Género o áreas homólogas de la Administración Pública Federal.
- INMUJERES. (2024). Inmujeres y la APF avanzan en paridad de género.
- INMUJERES. (s. f.-a). Glosario para la igualdad.
- INMUJERES. (s. f.-b). Roles de Género. <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/roles-de-genero>.
- INMUJERES, y PNUD. (2002). ABC de Género en la Administración Pública.
- Kenny, M. (2014). A Feminist Institutional Approach. *Politics & Gender*, 10(4):679-84. doi:10.1017/S1743923X14000488.
- Lamas, M. (2002). Cuerpo: Diferencia sexual y género.
- MCIG. (2022). Participación Política y Liderazgo de las Mujeres – MCIG. <https://mcig.mx/participacion-politica-y-liderazgo-de-las-mujeres/>.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (s. f.). Diplomacia feminista. <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/diplomacia-feminista/>.
- Moss Kanter, R. (1977). *Men and women of corporation*.

- Mujeres, Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (s. f.). ¿Qué es la perspectiva de género y por qué es necesario implementarla? <http://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla>.
- Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano.
- OHCHR. (1981). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>.
- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- ONU. (2024). Space for Women. Landmark study on gender equality in the space sector.
- ONU Mujeres. (s. f.). Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>.
- Perrota, G., C. Castañeda, y G. Rodríguez S. (s. f.). Identidad de género y nuevas formas del amor. Primer Encuentro Curioso: “¿Qué hay de nuevo en la Psicopatología, qué hay de nuevo en el Amor?”.
- PNUD. (2021). La llegada de más mujeres ha diversificado el Congreso, pero la paridad aún está lejos. <https://www.undp.org/es/chile/comunicados-de-prensa/la-llegada-de-mas-mujeres-ha-diversificado-el-congreso-pero-la-paridad-aun-esta-lejos>.
- PNUD. (s. f.). Impulso a la participación política de las mujeres. <https://www.undp.org/es/mexico/proyectos/impulso-la-participacion-politica-de-las-mujeres>.

- Ribero, R.; Tenjo J. y Bernat, I. (2005). Evolución de las diferencias salariales por sexo en seis países de América Latina un intento de interpretación.
- Ríos Tobar, M. (2017). Capacidades estatales y resistencias a la igualdad de género: un análisis del sector público en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL).
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (s. f.). México lidera la adopción de la Declaración sobre la Política Exterior Feminista para América Latina y el Caribe.
<http://www.gob.mx/sre/articulos/mexico-lidera-la-adopcion-de-la-declaracion-sobre-la-politica-exterior-feminista-para-america-latina-y-el-caribe-359348>.
- Segato, R. L. (2016). *La guerra contra las mujeres*. Primera edición. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Sen, A. (1979). Equality of What?
- Sen, A. (1987). The Standard of Living.
- Serpa, S. y Ferreira, C. M. (2019). The Concept of Bureaucracy by Max Weber. *International Journal of Social Science Studies*, 7(2):12.
 doi:10.11114/ijsss.v7i2.3979.
- SHCP. (s. f.). Transparencia Presupuestaria.
<https://nptp.hacienda.gob.mx/programas/jsp/programas/fichaPrograma.jsp?id=47P010>.
- Solana, M. (2024). John Money y los orígenes sexológicos del concepto de género: más allá del debate naturaleza/cultura. *Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica*, 63(167):189-202.
- Urbano-Guzmán, M. C. (2014). El concepto de igualdad en algunas teorías contemporáneas de la justicia.

Vargas, A. (2024). La OIT revela la lista de los países con las jornadas laborales más largas: Colombia está dentro del top 15. <https://ciss-bienestar.org/2024/12/17/la-oit-revela-la-lista-de-los-paises-con-las-jornadas-laborales-mas-largas-colombia-esta-dentro-del-top-15/>.

World Economic Forum. (2024). Global Gender Gap 2024.