

# Revista de Administración Pública

## Equidad de género, acciones afirmativas y meritocracia en la administración pública

Mario Alberto Fócil Ortega\*

### Introducción

Se ha vuelto un lugar común e incluso podría decirse que hasta de corrección política, el afirmar que la participación de la mujer en los distintos ámbitos de la vida nacional se ha incrementado en los últimos años.

De igual forma, resulta cada vez más frecuente escuchar en fechas recientes conceptos como: transversalidad de la perspectiva de género en los programas gubernamentales y presupuestos públicos, impulso a las acciones de las organizaciones de la sociedad civil enfocadas en el empoderamiento de la mujer en temas diversos, apertura de oportunidades

---

\* Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Iberoamericana UIA, Maestro en Economía y Gobierno; y tiene estudios doctorales en Administración Pública. Cuenta con experiencia de 28 años en el sector público con trayectoria en cargos directivos relacionados con el desarrollo de capital humano y la administración de recursos públicos. Como Titular de la Unidad de Administración del Instituto Federal de Telecomunicaciones, coordinó el diseño y la puesta en marcha del Sistema de Servicio Profesional del IFT, así como la implementación de mejores prácticas en materia de igualdad de género e inclusión, accesibilidad y gestión de recursos, que han llevado a que el Instituto sea la primera institución pública en obtener tanto la certificación en la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación, de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, CONAPRED e INMUJERES, con 95 puntos de 100 posibles, como el Distintivo en nivel ORO del Programa Universitario de Estrategias para la Sustentabilidad de la UNAM. Es catedrático por oposición en el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Iberoamericana. Asociado del Instituto Nacional de Administración Pública y profesor titular en la Maestría en Administración Pública en la misma institución. Articulista en revistas especializadas en administración pública como *Buen Gobierno* y *Servicio Profesional de Carrera*. En 2016 fungió como Dictaminador del Programa PROEQUIDAD 2016 de INMUJERES que busca impulsar la participación de la sociedad civil en la construcción de un país con igualdad entre mujeres y hombres. Es actualmente Titular de la Unidad de Administración del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

de desarrollo y fortalecimiento de la lucha contra la violencia de género, entre otros.

No es la idea de este breve ensayo, desvirtuar ningún avance, ni mucho menos pretender que no existen, demeritar lo que se ha alcanzado en diversas instancias con la participación de la sociedad y el gobierno, o desconocer que se han puesto en marcha acciones que buscan superar los enormes rezagos derivados de la discriminación por género.

Sin duda hay avances, destaca entre ellos la conformación de la LXIII Legislatura de la Cámara de Diputados, actualmente en funciones, que como resultado de las reformas a la legislación electoral de 2014, se integra con 211 diputadas, es decir, un 42% de mujeres, porcentaje nunca antes visto en el Congreso.

Cabe destacar que la reforma política-electoral, por lo que toca a la equidad de género, consistió básicamente en la adopción de las llamadas “cuotas de género” que obligó a los partidos políticos a postular igual número de mujeres y hombres en candidaturas a legisladores.

Incluso tomando en cuenta ese importante avance de la participación femenina en el sistema electoral mexicano, no es posible afirmar aún que se han construido condiciones de igualdad de género en la sociedad mexicana.

Por otra parte sería imposible dejar de reconocer que en México y el resto del mundo se vive un interesante “*momentum*” en el que la discriminación por género ha cobrado un especial protagonismo, ejemplo de ello es el denominado movimiento *HeForShe*<sup>1</sup> creado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en específico por su entidad para la igualdad de género y la autonomía de la mujer, creada en julio de 2010 denominada ONU Mujeres.<sup>2</sup>

El movimiento proporciona un enfoque sistemático y una plataforma dirigida para que los varones pueden participar y convertirse en agentes de cambio hacia el logro de la igualdad de género; aborda un enfoque innovador e inclusivo de los derechos de la mujer, para crear una visión compartida de un mundo con igualdad de género e implementar soluciones específicas y localmente relevantes.

Otro esfuerzo de enorme trascendencia, impulsado también por la ONU, como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible,<sup>3</sup> y

<sup>1</sup> ONU Mujeres, *HeForShe*, disponible en: <http://www.heforshe.org/es/our-mission>.

<sup>2</sup> ONU Mujeres, *Acerca de ONU Mujeres*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>.

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas, *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.

concretamente la Iniciativa “Demos el paso”<sup>4</sup> de ONU Mujeres, es el denominado: “por un planeta 50-50 para 2030”, que busca poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

En esta agenda internacional, México asumió tres compromisos concretos: “a nivel ministerial, coordinará el trabajo nacional sobre la igualdad entre hombres y mujeres. Promoverá una mayor responsabilidad compartida entre hombres y mujeres para mejorar el reparto de las tareas del hogar. Asimismo, intensificará medidas para evitar los embarazos de adolescentes y reducir la mortalidad materna.”<sup>5</sup>

En México, además de impulsar el esfuerzo global *HeForShe* y los compromisos asumidos en la agenda “por un planeta 50-50 en 2030”, se han creado instituciones públicas especializadas en el diseño e implementación de políticas públicas encaminadas a erradicar la discriminación por género, fortalecer e impulsar la participación y desarrollo de las mujeres y niñas en todos los ámbitos y garantizar para ellas el acceso a una vida libre de violencia. Un ejemplo claro fue la publicación de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres en junio de 2001, la cual dio origen al Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES).<sup>6</sup>

Por todo lo anterior, es necesario consolidar esos avances y aprovechar que se ha abierto una ventana de oportunidad sin precedentes para concretar la igualdad sustantiva<sup>7</sup> en todos los aspectos del desarrollo de la

<sup>4</sup> ONU Mujeres, *Acerca de “Demos el paso”*, disponible en: <http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up/about>.

<sup>5</sup> ONU Mujeres, *Compromisos de los Estados Miembros*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up>.

<sup>6</sup> Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 04/06/2001. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88\\_040615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88_040615.pdf).

<sup>7</sup> Para efectos de este ensayo, se entenderá por igualdad sustantiva, la definición de ONU Mujeres, que señala: La igualdad sustantiva supone la modificación de las circunstancias que impiden a las personas ejercer plenamente sus derechos y tener acceso a oportunidades de desarrollo mediante medidas estructurales, legales o de política pública...”, “...Así pues, la igualdad de género en los hechos supone modificar las circunstancias que han impedido a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos y el acceso a las oportunidades, así como eliminar las desventajas de las mujeres en la vida cotidiana, debidas a las desigualdades producto de la discriminación histórica que han padecido y a las relaciones de poder vigentes en la sociedad que reproducen y perpetúan dicha discriminación.”

Lo anterior significa que no basta con la igualdad de hombre y mujer ante la ley y que reciban el mismo tratamiento; pues dicha igualdad formal, es condición necesaria más no suficiente para lograr la igualdad de hecho o igualdad sustantiva. La igualdad de género por lo tanto, conlleva que el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos no dependan del sexo de las personas para propiciar la igualdad de oportunidades e incidir en el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres. Fuente: ONU Mujeres México, *La Igualdad de Género*. Disponible en: <http://www2.unwomen.org/~media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2015/01/foll%20igualdadg%208pp%20web%20ok2.pdf?v=1&d=20150729T220419>.

mujer en México y analizar las áreas de oportunidad en los que aún no ha sido posible lograr avances destacados para el desarrollo de las mujeres.

El presente artículo se enfoca a una de dichas áreas de oportunidad: la participación de las mujeres en la Administración Pública Federal (APF); con un enfoque respecto de la ocupación de puestos directivos y cargos de alta responsabilidad en el sector público por mujeres, explorar la necesidad de aplicar medidas especiales de carácter temporal también conocidas como acciones afirmativas para incrementar el número de mujeres en esas posiciones y una breve reflexión respecto de cómo es posible conciliar las acciones afirmativas con el mérito y la profesionalización.

## **Participación de las mujeres en puestos directivos en la Administración Pública Federal**

### **a) En los puestos políticos de libre designación**

Este primer grupo comprende, las Secretarías de Estado que como el inciso lo señala, son puestos políticos designados libremente por el Presidente de la República en la conformación de su gabinete legal y comprende los sexenios que van de 1976 a 1982 del Presidente José López Portillo, por ser el primero en designar a una mujer como Secretaria de Estado, hasta el cuarto año del sexenio 2012-2018 del Presidente Enrique Peña Nieto.

#### **1976-1982 (1 de 20, incluye el Departamento del Distrito Federal, 5% de mujeres en un mismo momento)**

- En 1980, durante el gobierno de José López Portillo, Rosa Luz Alegría fue la primera mujer en ocupar una Secretaría de Estado, siendo la cartera de Turismo.

Entre 1982 y 1988, no se registró el nombramiento de una mujer en cargos de esta naturaleza.

#### **1988-1994 (2 de 20, incluye el Departamento del Distrito Federal, 10% de mujeres en un mismo momento)**

- María de los Ángeles Moreno. Secretaría de Pesca (1988-1991)
- María Elena Vázquez Nava. Secretaría de la Contraloría General de la Federación (1988-1994)

#### **1994-2000 (3 de 20, incluye el Departamento del Distrito Federal hasta 1997, 15% de mujeres en un mismo momento)**

- Silvia Hernández Enríquez. Secretaría de Turismo (1994-1997)
- Julia Carabias Lillo. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (1994-2000)

- Rosario Green Macías. Secretaría de Relaciones Exteriores (1998-2000)
- Norma Samaniego. Secretaría de la Contraloría. (1994-1996)

**2000-2006 (3 de 20 puestos, 15% de mujeres en un mismo momento)**

- Josefina Vázquez Mota. Secretaría de Desarrollo Social (2000-2006)
- Ana Teresa Aranda. Secretaría de Desarrollo Social. (2006)
- María Teresa Herrera Tello. Secretaría de la Reforma Agraria (2000-2002)
- Leticia Navarro Ochoa. Secretaría de Turismo (2000-2003)

**2006-2012 (4 de 20 puestos, 20% de mujeres Secretarias de Estado en un mismo momento)**

- Patricia Espinosa Cantellano. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2006-2012)
- Beatriz Zavala Peniche. Secretaría de Desarrollo Social. (2006-2008)
- Georgina Kessel Martínez. Secretaría de Energía. (2006-2011)
- Josefina Vázquez Mota. Secretaría de Educación Pública. (2006-2009)
- Gloria Guevara Manzo. Secretaría de Turismo. (2010-2012)
- Rosalinda Vélez Juárez. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2011-2012)
- Marisela Morales Ibañez. Procuraduría General de la República. (2011-2012)
- Patricia Flores Elizondo. Jefa de la Oficina de la Presidencia. (2008-2010)

**2012-2016 (3 de 20, 15% de Secretarias en un mismo momento)**

- Mercedes Juan López. Secretaría de Salud. (2012-2016)
- Claudia Ruiz Massieu Salinas. Secretaría de Turismo. (2012-2015)
- Rosario Robles Berlanga. Secretaría de Desarrollo Social. (2012-2015)
- Claudia Ruiz Massieu Salinas. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2015 a la fecha)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Nota del editor: Actualización al 1 de febrero de 2017. La Mtra. Claudia Ruiz Massieu Salinas concluyó su gestión como Secretaría de Relaciones Exteriores el 4 de enero de 2017. Disponible en: <https://www.gob.mx/segob/prensa/mensajes-de-claudia-ruiz-massieu-y-luis-videgaray-caso-secretario-de-relaciones-exteriores-tomar-posesion-como-titular-de-la-dependencia>. Se respetan los datos e información ofrecidos por el autor ya que forman parte del análisis realizado en congruencia con su trabajo entregado a revisión el 30 de septiembre de 2016.

- Rosario Robles Berlanga. Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. (2015 a la fecha)
- Arely Gómez González. Procuraduría General de la República. (2015 a la fecha)<sup>9</sup>

En este lapso, hubo otras designaciones de mujeres en espacios públicos de primer nivel, concretamente en lo que se refiere al gabinete ampliado, pero se da cuenta sólo de las Secretarías de Estado. Así pues, aunque al paso del tiempo, la participación de las mujeres en los puestos de alta responsabilidad del gabinete presidencial se ha incrementado, su mayor alcance ha sido de un 20% en un mismo momento de la totalidad de los puestos durante el período de 2006 a 2012.

Si se revisa la participación de la mujer en el segundo nivel de mando, es decir el de las Subsecretarías de Estado, que son también posiciones políticas de libre designación del Presidente de la República para un año determinado, se puede apreciar un porcentaje bastante similar de participación, por ejemplo, según el Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género<sup>10</sup>, en noviembre de 2009, el 22% del total de las Subsecretarías de Estado eran ocupadas por mujeres; según la misma fuente, hacia el final de ese sexenio (2006-2012), para mayo de 2012, ese porcentaje disminuyó al 13%, ya que solo 8 de 59 Subsecretarías estaban ocupadas por mujeres.<sup>11</sup>

A la fecha, es decir durante el sexenio 2012-2018, el porcentaje de participación en el caso de las Secretarías de Estados encuentra en un 15%, con únicamente 3 mujeres como Secretarías de Estado y Titular de la Procuraduría General de la República; mientras que en los puestos de Subsecretarías de Estado, el porcentaje de participación femenina es de un 18.4%, ya que hay solamente 14 Subsecretarías de Estado de un total de 76 puestos de ese nivel.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Nota del editor: Actualización al 1 de febrero de 2017. La Mtra. Arely Gómez González se desempeñó como Procuradora General de la República del 3 de marzo de 2015 al 25 de octubre de 2016. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/estructuras/mtra-arely-gomez-gonzalez> Actualmente se desempeña como Secretaria de la Función Pública. (27 octubre de 2016 a la fecha) Disponible en: <http://comisioncontralores.gob.mx/2017/sala-de-prensa/noticias/151-arely-g%C3%B3mez-gonz%C3%A1lez,-titular-de-la-sfp.html> Se respeta los datos e información ofrecidos por el autor ya que forman parte del análisis realizado en congruencia con su trabajo entregado a revisión el 30 de septiembre de 2016.

<sup>10</sup> CEAMEG. *La participación política de las mujeres. De las cuotas de género a la paridad*. México, Cámara de Diputados, 2010, p. 73.

<sup>11</sup> CEAMEG. *Funcionarias titulares de Secretarías y Subsecretarías de Estado en la Administración Pública Federal*, México, Cámara de Diputados, 2012. Disponible en: [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/ceameg/participacion\\_politica/sipp3\\_2/c4.html](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/ceameg/participacion_politica/sipp3_2/c4.html).

<sup>12</sup> Cálculos realizados por el autor, con base en la información disponible en el portal [www.gob.mx](http://www.gob.mx).

Esta situación contrasta con las decisiones políticas de gobiernos de reciente formación como el de Canadá, cuyo Primer Ministro Justin Trudeau conformó un gobierno paritario en el cual, de las 30 carteras o Ministerios que le reportan directamente el 50%,<sup>13</sup> fueron ocupados por mujeres; lo que podría entenderse como una acción afirmativa con un importante componente político y de cambio cultural, en materia de ocupación de los puestos políticos del más alto nivel.

## **b) En los puestos directivo – técnicos, correspondientes a un modelo meritocrático o de servicio civil**

Una breve revisión de diversas fuentes, nos arroja los siguientes datos, respecto del grado de participación de las mujeres en la gestión pública a nivel federal en México, concretamente en los puestos que se han denominado para efectos de este breve ensayo, directivo – técnicos, es decir los que comprenden los niveles de mando medio y superior, que debieran ser las jefaturas de departamento, subdirecciones direcciones de área, direcciones generales adjuntas y direcciones generales.

Entre 1995 y el año 2000, de acuerdo con Blanca Olivia Peña Molina<sup>14</sup> 27% de los puestos de mando nivel y superior (de Jefatura de Departamento hasta Secretaría de Estado) fueron ocupados por mujeres (14,534 de 53,835 puestos), distribuidos como se muestra a continuación:

- Jefas de departamento: 57%
- Subdirectoras de área: 22.6%
- Directoras de área: 11.2%
- Mandos superiores 3.2%

En la última década, el porcentaje de mujeres en puestos directivos de la administración pública a nivel nacional ha fluctuado entre 22% y 33%, según datos del INMUJERES; sin embargo la información no presenta mayor desglose, por lo que no es posible determinar: ámbito de ocupación, es decir, si se trata del gobierno federal o los estatales y municipales; así como el nivel jerárquico de los puestos.

La distribución anual se aprecia en la siguiente tabla.

<sup>13</sup> *El Financiero*, "Trudeau apuesta por equidad de género y diversidad en su gabinete", 4/11/2015, Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/mundo/trudeau-apuesta-por-equidad-de-genero-y-diversidad-en-su-gabinete.html>.

<sup>14</sup> Blanca Olivia Peña Molina, *¿Igualdad o diferencia?: derechos políticos de la mujer y cuota de género en México: estudio de caso en Baja California Sur*, México Plaza y Valdés, 2003.

Fecha	Total	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
2015	80,623	18,054	22.39%	62,569	77.61%
2014	84,142	29,611	35.19%	54,531	64.81%
2013	95,403	31,831	33.36%	63,572	66.64%
2012	90,464	27,528	30.43%	62,936	69.57%
2011	96,023	27,619	28.76%	68,404	71.24%
2010	106,639	31,980	29.99%	74,659	70.01%
2009	77,663	24,747	31.86%	52,916	68.14%
2008	81,888	20,767	25.36%	61,121	74.64%
2007	78,563	21,509	27.38%	57,054	72.62%
2006	71,371	20,069	28.12%	51,302	71.88%
2005	84,517	21,867	25.87%	62,650	74.13%

Fuente: INMUJERES, "Mujeres en puestos directivos de la Administración Pública". Disponible en: <http://datos.gob.mx/busca/dataset/estadisticas-de-mujeres/resource/6a19b9fb-360d-493a-8222-6689ee2507ab>.

El año con la participación más alta de mujeres fue 2014 con 35.19% del total, mientras que 2015 se posicionó como el año con la menor participación con 22.39%. Resalta que el cambio tan drástico se haya dado de un año a otro.

De acuerdo con un análisis realizado por la Asociación Civil México Social<sup>15</sup> de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): 5.53 millones de personas laboran en instituciones públicas,<sup>16</sup> de las cuales 2.73 millones son mujeres, es decir, un 49.5%.

En esa misma categoría se desglosa "instituciones administradas por el gobierno", en las que laboran 5.14 millones de personas de las cuales 2.6 millones son mujeres, es decir, el 49.4% del total.

Lo anterior implica que el Gobierno es una vía de trabajo muy importante para las mujeres en México, pues en él trabaja el 28% del total de mujeres que se encuentran ocupadas en el país; sin embargo, al igual que las cifras que maneja INMUJERES, no es posible identificar cuantas mujeres específicamente trabajan en la APF ni el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos en ella.

<sup>15</sup> Mario Luis Fuentes, "Mujeres una brecha sin cerrar", *México Social*, 19/09/2016. Disponible en: <http://mexicosocial.org/index.php/mexico-social-en-excelsior/item/1195-mujeres-brechas-persistentes>.

<sup>16</sup> Es necesario hacer notar que la ENOE agrupa la información de las mujeres que trabajan en instituciones públicas, bajo un rubro genérico denominado "Gobierno" por lo que no es posible distinguir en este instrumento cuantas de ellas laboran en la Administración Pública Federal.

¿Cuál es la participación de las mujeres en la Administración Pública Federal, concretamente en el Servicio Profesional de Carrera (SPC)? ¿Cuántos puestos de mando medio y superior ocupan? Es necesario recordar que el SPC inició operaciones en 2004 y cuenta con un registro de servidores públicos, por puestos e instituciones y el universo de instituciones sujetas del SPC que operaron en 2015 fue de 73.

De acuerdo con el Sistema RH-NET, al 15 de marzo de 2016 hay 28,721 servidores públicos sujetos al SPC en las 76 unidades responsables registradas, de los cuales 10,415 son mujeres (es decir el 36%).<sup>17</sup>

Sin embargo, resulta un poco frustrante que las bases de datos del SPC no operen bajo el concepto de datos abiertos con la finalidad de poder tener acceso a las bases de datos del Sistema RH-Net; lo que dificulta conocer el número de mujeres por cada una de las franjas de puestos en las 76 instituciones gubernamentales que integran la Administración Pública Federal Centralizada.

Por lo que toca a la Administración Pública Paraestatal, y aunque el SPC no les aplica obligatoriamente sino que es un modelo por el que pueden optar, resulta importante conocer también cómo está la participación femenina en puestos directivos.

Por tal motivo, se llevó a cabo una sencilla revisión de los Portales de Obligaciones de Transparencia de 101 organismos descentralizados de la APF, enfocada únicamente a las posiciones de mayor rango jerárquico en los organismos descentralizados de la APF, es decir, titulares de los organismos, de quienes depende el resto de la estructura orgánica, así como la gestión integral del organismo y su representación legal entre otras atribuciones.

Los resultados que arrojó esta revisión son los siguientes: de un total de 101 organismos descentralizados, únicamente 18, es decir un 17.82% son encabezados por una mujer; mientras que 81 de ellos que equivalen a un 80.20% lo están, por un hombre y 2 (un 1.98%) se encontraban vacantes al momento de la revisión.

Como puede apreciarse el porcentaje de mujeres titulares de organismos descentralizados es realmente bajo; no representa ni siquiera la quinta parte del total de puestos disponibles. Destaca en el análisis llevado a cabo, el caso de los organismos descentralizados considerados Institutos Nacionales de Salud (12) y aquellos considerados Centros Públicos de

---

<sup>17</sup> Secretaría de la Función Pública, *Servidores Públicos Sujetos al SPC activos registrados en RHNET Datos actualizados al 12/03/2016*. Disponible en: [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64937/SujetosSPCVig\\_xGpoTSP\\_150316.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64937/SujetosSPCVig_xGpoTSP_150316.pdf).

Investigación<sup>18</sup> (13) pues ninguno de ellos cuenta con una mujer en la más alta posición directiva.

Una primera conclusión de este apartado, es la urgente necesidad de que tanto la Secretaría de la Función Pública responsable de la operación del SPC, como INMUJERES, establezcan acciones de coordinación para contar con una adecuada y robusta base de datos, con perspectiva de género, que permita identificar la situación de las mujeres en la APF, pues no se cuenta a la fecha, con información disponible para elaborar análisis de mayor profundidad e impacto sobre este relevante tema.

Como una apresurada conclusión, de la revisión que se ha hecho en este apartado, es posible afirmar que la brecha de género en puestos directivos tanto en sector central como en el paraestatal es aún muy amplia, lo que lleva a reflexionar sobre cuáles son las razones por las cuales no se ha incorporado un mayor número de mujeres en los puestos de alta dirección del Gobierno Federal.

### **Acciones Afirmativas vs Meritocracia**

Una acción afirmativa o medida especial de carácter temporal<sup>19</sup> pretende acelerar la igualdad *de facto* entre el hombre y la mujer, no se considerará discriminación, en términos de lo dispuesto por la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), y no entrañará, como consecuencia, el mantenimiento de normas desiguales o separadas; dichas medidas cesarán cuando se hayan alcanzado los objetivos de igualdad de oportunidad y trato.

“La palabra “mérito” viene del latín *meritum*, que significa ganarse, merecer o hacerse digno de algo.”<sup>20</sup> El mérito como principio rector de la selección del personal público, tiene su régimen en la caída de las monarquías absolutistas y se antepone por naturaleza propia a dichos sistemas basados en el “privilegio”, que deviene también del latín *privilegium* y se define, por el Diccionario de la Lengua Española, como “Exención de una obligación o ventaja exclusiva o especial que goza alguien por concesión de un superior o por determinada circunstancia propia...”<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 15/08/2016.

<sup>19</sup> Acción afirmativa en términos de lo dispuesto por el artículo 5 de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación y se equipara con una medida especial de carácter temporal según lo dispuesto por la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.

<sup>20</sup> Arturo Franco. *Mérito: construyendo el país de nosotros*, México, 2015, p. 13.

<sup>21</sup> Academia de la Lengua Española, *Diccionario de la Lengua Española*, vol. II, Vigésima Primera Edición, España, Editorial Espasa Calpe S.A., 1999, p. 1669.

En los sistemas democráticos modernos, la meritocracia es la base que sustenta a los servicios civiles o también llamados servicios profesionales, como modelos de gestión del personal en sus administraciones públicas. Ello implica que la ciudadanía tiene la posibilidad de participar de los asuntos públicos, no únicamente a través de los procesos electorales (votar y ser votado) sino además, tiene el derecho a trabajar en el gobierno, siempre y cuando cumpla a cabalidad con los diversos requisitos legales y procedimentales que se hayan establecido, en igualdad de circunstancias y condiciones para todos aquellos que decidan participar.

La meritocracia es también la base de la profesionalización<sup>22</sup> y un elemento de la mayor relevancia para el desarrollo de las personas que trabajan en la administración pública, pues implica que su ingreso, evaluación, desarrollo e incluso separación dependen exclusivamente de su desempeño profesional apegado a normas, criterios, plazos y estándares previamente establecidos; y bajo los principios de imparcialidad, objetividad, competencia y no discriminación.

Este importante aspecto en el diseño y puesta en marcha del servicio civil en México, se hace evidente en el artículo 2 de La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF, que incluye en sus principios rectores: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, **competencia por mérito y equidad de género**.

Y es en el Reglamento de la Ley, en donde se definen los principios rectores, que para efectos de este artículo destacamos dos:

Artículo 4.

VII. Competencia por Mérito: Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales, y

VIII. Equidad de Género: Es la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo.<sup>23</sup>

Por otra parte, el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral se enfrenta a dos fenómenos que lo limitan, son los llamados: "techo de

<sup>22</sup> Profesionalización: "...Sistema integral vinculado a un adecuado esquema de reclutamiento y selección, formación, promociones, ascensos, estímulos y retribuciones que reconoce y asegura la motivación del servidor público para especializarse y desempeñarse en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forme parte." Rafael Martínez. *La Profesionalización de la Función Pública: Ideas para Latinoamérica*, Venezuela, Editorial Universidad de Los Andes, 2013, p. 32.

<sup>23</sup> Resulta interesante notar que la definición de Equidad de Género se ajusta al concepto de Igualdad formal de ONU Mujeres, pero por sí misma no garantiza la igualdad sustantiva, es decir, la modificación de las circunstancias que hagan efectivo el cumplimiento de los derechos de la mujer.

cristal” y “suelo pegajoso”<sup>24</sup> ambos relacionados con los roles de género predominantes, según los cuales, el hombre es el proveedor principal ante las necesidades del hogar y a ello dedica la mayor parte de su tiempo, y la mujer, aunque tenga una carrera profesional que atender, debe además de ello, hacerse cargo de la administración del hogar y del cuidado de los hijos e incluso familiares cercanos, dedicando a estas últimas actividades, no remuneradas, un porcentaje importante de su tiempo libre.

El trabajo en el sector público no está exento de dichos fenómenos, como ejemplo están las cifras que se han presentado en el apartado anterior que aunque no pueden ser de ninguna manera concluyentes, dada la información escasa y de mala calidad con que se cuenta respecto de la situación de las mujeres en el sector público federal; además resulta necesario realizar algún trabajo de campo para poder determinar las razones exactas que limitan esta participación de las mujeres en la gestión gubernamental, sí es posible apreciar que la brecha de género en dichos puestos es importante y que, como ya se ha señalado, la participación femenina en puestos de alta dirección sean éstos de libre designación o bien directivo-técnico, se ha estancado durante las últimas décadas y no ha logrado incrementarse.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el fenómeno no es privativo de México:

“En todos los países, la representación femenina en los altos cargos y entre los empresarios sigue siendo baja. Por ejemplo, de 2008 a 2012, la proporción de mujeres al frente de las 500 empresas de la

<sup>24</sup> “Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.” Mabel Burín. Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. Directora del Área de Género y Subjetividad de la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilan. Es autora de los libros “Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y Salud Mental” (1987), “El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada (1990), “Género, Psicoanálisis, Subjetividad” (1996), “Género y Familia” (1998) y “Varones, género masculino y subjetividad” (2000).

El concepto de suelo pegajoso o *ghetto* de terciopelo tiene muchas derivadas: Entran a formar parte del suelo pegajoso las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica. El denominado suelo pegajoso se refiere al trabajo maternal, trabajo conyugal y trabajo doméstico –que imponen una ‘adhesividad’ a las mujeres que lleva a que les resulte difícil realizar una carrera laboral– a las responsabilidades y cargas afectivas y emocionales que en el ámbito doméstico acaban cayendo sobre las mujeres, atrapándolas con los lazos de los afectos, que dificultan o impiden su salida y realización personal lejos del ámbito familiar. Se suele decir que constituye una forma de esclavitud con lazos de seda. Gema Fernández-Avilés y María Luisa Higuera. “¿Cómo medir asociaciones de género en el mercado laboral? Una propuesta cualitativa para el caso español”, *Cim. Revista económica de Castilla-La Mancha*, núm. 17, 2010, pp. 57-83.

lista de Standard and Poor se mantuvo en el 4%. En los 27 países de la Unión Europea, solamente el 25% de las empresas que emplean personal son de propiedad de mujeres. En 2012, solo alrededor del 20% de las bancas en los parlamentos nacionales estaban ocupadas por mujeres. Y cuando las mujeres asumen cargos públicos de mayor jerarquía, suelen ocupar ministerios encargados de temas socioculturales más que aquellos con funciones en el área económica y otras áreas estratégicas clave (...). Asimismo, los datos a nivel microeconómico indican que los estereotipos de género pueden menoscabar la participación de las mujeres en la política.”<sup>25</sup>

Esta situación es inquietante pues existen estudios que demuestran la importancia de incorporar mayor talento femenino en los puestos de alta dirección para aprovechar su potencial, enriquecer los procesos de toma de decisiones.

Diversos estudios comparativos del desempeño de empresas privadas y su correlación con la incorporación de mujeres a los puestos directivos, han demostrado que “...las empresas con más mujeres en el Consejo tiene un desempeño estadísticamente superior que empresas similares”<sup>26</sup> y también que “...las empresas con diversidad de género tiene 15% más de probabilidades de superar a sus pares”.<sup>27</sup>

Abundando un poco más sobre esta misma realidad, el FMI en su documento de análisis técnico señala:

“McKinsey (2008) muestra que las empresas con tres o más mujeres en los equipos gerenciales de alto nivel tienen un puntaje más alto en los nueve aspectos organizativos que guardan una relación positiva con la obtención de márgenes operativos más altos (por ejemplo: liderazgo, ambiente de trabajo y valores en el trabajo, coordinación y control) Este resultado está avalado por un estudio anterior realizado por Catalyst (2004) en el que se observa una correlación positiva entre la diversidad de género y el rendimiento financiero (retorno del capital accionario y retorno total para los accionistas).”<sup>28</sup>

Si esto sucede en la iniciativa privada, no habría razón lógica para no esperar lo mismo en el desempeño de sector público, con la incorporación de más mujeres en los puestos directivos, a través de diversas medidas orientadas a equilibrar la ocupación de los dichos puestos para alcanzar la paridad.

<sup>25</sup> FMI, *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*, Estados Unidos, 2013, p. 12

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> Josh Bersin. *Why Diversity And Inclusion Will Be A Top Priority For 2016*. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#3c1daf564bd4>.

<sup>28</sup> FMI, *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*, op. cit., p. 6.

Los escasos y dispersos datos a los que se ha podido tener acceso, permiten suponer que históricamente las mujeres no han logrado avanzar hacia los puestos directivos del sector público federal, lo que hace necesario analizar la posibilidad de implementar acciones afirmativas que corrijan esta situación y permitan incrementar la representación femenina en esas posiciones y superar estereotipos de género que impiden el desarrollo profesional de las funcionarias en México.

Por ello, una de las medidas que puede adoptarse es la implementación de acciones afirmativas por parte de la APF, concretamente el emitir convocatorias especiales del SPC para puestos de dirección de área, dirección general adjunta y dirección general, destinadas a ser ocupadas únicamente por mujeres, quienes tendrían que aprobar necesariamente las evaluaciones técnicas, psicométricas, de competencias y entrevistas que se requieran.

Es necesario romper paradigmas para avanzar en el empoderamiento de las mujeres en la APF y disminuir las disparidades de género en la ocupación de puestos directivos. Ello implica proponer modificaciones al artículo 32 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, para incorporar la figura de Convocatorias Especiales con Medidas Especiales de Carácter Temporal.

Todo lo anterior permite arribar a la interrogante central que se plantea este ensayo: ¿Implementar acciones afirmativas en el SPC es contrario al principio de competencia por mérito que lo rige?

Es común escuchar, cuando se habla de acciones afirmativas, que éstas pueden ser injustas, discriminatorias y sobretodo, que no privilegian la competencia por mérito e impiden un reclutamiento y selección objetivos que garanticen la contratación del personal más calificado.

Tales afirmaciones, no solamente son falsas, sino que refuerzan el estancamiento que vive el mercado laboral en general y del sector público en lo particular, en el avance hacia la igualdad de género. Además refuerzan una cultura machista que limita el desarrollo profesional de la mujer y la apertura de oportunidades, lo que significa un desperdicio del capital humano que representan varios millones de mujeres.

Y es la propia Ley del SPC la que incorpora la equidad de género como uno de sus principios, por lo tanto, el marco normativo que regula este importante aspecto de la gestión pública en México, la administración y desarrollo de su personal, reconoce la necesidad de avanzar en la superación de estas disparidades en la ocupación de todos los puestos sujetos a dicha normatividad.

Las medidas especiales de carácter temporal, como su nombre lo dice, son de carácter transitorio y buscan superar o modificar una situación existente, mediante la aplicación de ciertas políticas, procesos, programa o acciones. Su objetivo es nivelar la participación de las mujeres a la par de la de los hombres y a partir de ahí sentar una base de desarrollo equitativo e incluyente, con visión de futuro, que permita que dichas medidas dejen de ser necesarias en el mediano y largo plazo; es decir, buscan acelerar la normalización de la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Los principios de competencia por mérito y equidad de género del SPC no son excluyentes ni se contraponen, por el contrario, deben ser vistos como complementarios y constituyen la base jurídica (previa reforma al Reglamento de la Ley que ya se comentó) para que las dependencias de la APF puedan emitir convocatorias especiales destinadas al reclutamiento, concurso, selección y designación de mujeres profesionistas que, a través de la aprobación de los diferentes procedimientos establecidos en las convocatorias, mediante los cuales acrediten su idoneidad con el puesto de que se trate, completen los cuadros directivos del sector público.

Las medidas especiales de carácter temporal son polémicas y su impacto no logra entenderse a cabalidad, pero son un instrumento fundamental para combatir la exclusión histórica (no más de un 20% de puestos políticos de libre designación en un período de 40 años es un buen ejemplo de ello) de las mujeres en los altos cargo políticos y directivo-técnico de la APF.

Las acciones afirmativas son una política de igualación sustantiva, en este caso, de procesos de reclutamiento, concurso, selección y designación de mujeres, tradicionalmente discriminadas por género en la dirección del sector público que, mediante el mecanismo propuesto de convocatoria especial puede operar el SPC, para asignar una cuota determinada de puestos a mujeres que cubran todo el proceso establecido en la normatividad del propio SPC.

Ello significa que no se designará a mujeres en los puestos, por el simple hecho de serlo, sino que se enfocarán los procesos de reclutamiento y concurso exclusivamente a mujeres; lo cual es absolutamente congruente con el principio de competencia por mérito.

Quienes critican el establecimiento de acciones afirmativas en el SPC y pugnan porque los puestos se asignen basados únicamente en criterios de capacidad y mérito, deberían estar en condiciones de sustentar, de la misma forma en que atacan las acciones afirmativas, que éstas dañan al sistema de competencia por mérito del SPC, el cual por cierto está muy lejos de ser perfecto tanto en su diseño como en su implementación, sino que adolece de graves carencias e inconsistencias que ponen en duda

otros tres de los importantes principios que lo rigen: imparcialidad, legalidad y objetividad e incluso sus resultados, así como a la profesionalización del servicio público en su conjunto.

El mérito, visto desde la perspectiva de género, es condición necesaria, más no suficiente, para avanzar en la inclusión y desarrollo de las mujeres en el ámbito gubernamental y por ello el mérito, como construcción social, no puede ser el único criterio para el acceso a beneficios sociales.

Con base en lo anteriormente expuesto, es posible señalar que las acciones afirmativas y el mérito son dos principios complementarios y de indudable valor para alcanzar la paridad de género en las posiciones directivas de la gestión pública federal y que es necesario avanzar en la modificación del marco normativo del SPC para estar en condiciones de llevar a cabo dichas acciones afirmativas mediante el lanzamiento de convocatorias públicas especiales dirigidas únicamente a mujeres.

Como antecedente de esta propuesta es posible mencionar el Acuerdo CG224/2013 emitido por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 29 de agosto de 2013 por el que se aprobaron los “Lineamientos del concurso público 2013-2014 para ocupar cargos y puestos del servicio profesional electoral del Instituto Federal Electoral como medida especial de carácter temporal”, mediante el cual se sometieron a concurso un total de 106 plazas de un total de 2,246 que integraban el Servicio Profesional Electoral y en dicho concurso únicamente podrían participar mujeres.

Esta medida, en su momento sujeta a controversia, fue analizada por Estefanía Vela, quien destaca los aspectos siguientes de la resolución de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación:

- 1) La medida es idónea o adecuada para alcanzar el fin propuesto. La medida está directamente encaminada a remediar el problema para el cual fue diseñada, ya que “provocaría que el porcentaje de cargos ocupados por mujeres pasara del 21.80% al 25.20%, mientras que las plazas ocupadas por hombres pasarían del 78.20% al 74.80%.”
- 2) La medida es eficaz y se limita a lo objetivamente preciso. El Acuerdo, afirma la Sala, “circunscribe sus efectos exclusivamente a las plazas vacantes a las que esa propia determinación se refiere, sin afectar plazas ocupadas ni referirse a futuras vacantes.”
- 3) La medida es proporcional en sentido estricto, ya que los perjuicios que ocasiona no son desproporcionados con respecto a los objetivos perseguidos. La medida, sostiene la Sala, no implica que las mujeres por el sólo hecho de concursar, ocuparán las plazas. Tienen que cumplir con los requisitos establecidos para tales efectos. Esto implica que si siguen existiendo plazas vacantes, estas pueden concursarse de una forma distinta. La medida es, además, temporal; por lo que una vez que logra sus objetivos, “se agota”.

Esto abriría la puerta una vez más para que los hombres concursen por las plazas que lleguen a estar disponibles.<sup>29</sup>

El análisis de esta resolución permite suponer que la modificación propuesta al artículo 32 del Reglamento de la Ley del SPC, para incorporar la figura de convocatorias especiales, proporcionaría una base jurídica sólida que, previo análisis por franja de puesto directivo, respecto de la proporción de hombres y mujeres que la ocupan, definir en su caso la aplicación de medidas especiales de carácter temporal para nivelar la participación femenina en determinados grupos de puestos.

Avanzar hacia la igualdad sustantiva de las mujeres en la APF es un tema que requiere, como ya se ha visto, los siguientes factores: información estadística clara y oportuna para la toma de decisiones (de la cual por el momento el SPC no puede presumir); ajustes a la normatividad en la materia, la ruptura de paradigmas añejos respecto de la participación de las mujeres en los cargos públicos políticos o técnicos y, sobre todo, una clara voluntad política para continuar avanzado y derribando las barreras que la discriminación por género ha instalado a lo largo de muchos años en los marcos jurídicos, las estructuras decisorias y los procesos de gestión del talento en el sector público.

## Conclusiones

No se cuenta con la información estadística actualizada, oportuna y suficiente del SPC en la APF, al menos de forma pública y accesible, que permita conocer la ocupación de puestos de alta dirección y mando medio por parte de mujeres, ni se cuenta tampoco con ningún otro tipo de información para el análisis y, más importante aún, la toma de decisiones sobre los temas de género en el SPC.

La limitada información de que dispone el ciudadano permite suponer que el porcentaje histórico de ocupación de puestos directivos por mujeres en el sector público federal, tanto los de libre designación como los directivo – técnicos, es bajo y se encuentra estancado desde hace varios años. Se requiere disponer de más información para estar en condiciones de sustentar esta idea.

El principio de mérito es condición necesaria más no suficiente para que el proceso de profesionalización del gobierno federal sea incluyente y elimine la discriminación por género para avanzar hacia una administración pública paritaria, sobre todo en los puestos directivos.

---

<sup>29</sup> Estefanía Vela Barba. *Los concursos "sólo para mujeres". Análisis del SUP-JDC-1080/2013 y sus acumulados, resueltos por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, el 21 de octubre de 2013*, México (inédito-mimeógrafo), pp. 6-7.

Los principios de competencia por mérito y equidad de género, entre otros, que guían la operación del SPC no se contraponen sino que pueden complementarse para, mediante la aplicación de medidas especiales de carácter temporal o acciones afirmativas, sea posible avanzar en la igualdad sustantiva dentro del sector público.

Para ello, es necesario hacer una modificación al reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a fin de crear la figura de convocatoria especial con acción afirmativa dirigida únicamente a mujeres para la ocupación de plazas de mando medio y superior.

## FUENTES DE CONSULTA:

Academia de la Lengua Española, *Diccionario de la Lengua Española*, vol. II, Vigésima Primera Edición, España, Editorial Espasa Calpe S.A., 1999.

Bersin, Josh, *Why Diversity And Inclusion Will Be A Top Priority For 2016*. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/12/06/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/#3c1daf564bd4>.

CEAMEG, *Funcionarias titulares de Secretarías y Subsecretarías de Estado en la Administración Pública Federal*, México, Cámara de Diputados, 2012. Disponible en: [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/ceameg/participacion\\_politica/sipp3\\_2/c4.html](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/ceameg/participacion_politica/sipp3_2/c4.html).

CEAMEG, *La participación política de las mujeres. De las cuotas de género a la paridad*. México, Cámara de Diputados, 2010.

*El Financiero*, "Trudeau apuesta por equidad de género y diversidad en su gabinete", 4/11/2015. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/mundo/trudeau-apuesta-por-equidad-de-genero-y-diversidad-en-su-gabinete.html>.

Fernández-Avilés, Gema e Higuera, María Luisa, "¿Cómo medir asociaciones de género en el mercado laboral? Una propuesta cualitativa para el caso español", *Cím. Revista económica de Castilla-La Mancha*, núm. 17, 2010, pp. 57-83.

FMI, *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*, Estados Unidos, 2013.

Franco, Arturo, *Mérito: construyendo el país de nosotros*, México, 2015.

Fuentes, Mario Luis, "Mujeres una brecha sin cerrar", *México Social*, 19/09/2016. Disponible en: <http://mexicosocial.org/index.php/mexico-social-en-excelsior/item/1195-mujeres-brechas-persistentes>.

INMUJERES, *Mujeres en puestos directivos de la Administración Pública*. Disponible en:

- <http://datos.gob.mx/busca/dataset/estadisticas-de-mujeres/resource/6a19b9fb-360d-493a-8222-6689ee2507ab>.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 04/06/2001. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88\\_040615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/88_040615.pdf).
- Martínez, Rafael, *La Profesionalización de la Función Pública: Ideas para Latinoamérica*, Venezuela, Editorial Universidad de Los Andes, 2013.
- ONU Mujeres México, *La Igualdad de Género*. Disponible en: <http://www2.unwomen.org/~media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2015/01/foll%20igualdadg%20pp%20web%20ok2.pdf?v=1&d=20150729T220419>.
- ONU Mujeres, *Acerca de "Demos el paso"*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up/about>.
- ONU Mujeres, *Acerca de ONU Mujeres*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>.
- ONU Mujeres, *Compromisos de los Estados Miembros*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up>.
- ONU Mujeres, *HeForShe*. Disponible en: <http://www.heforshe.org/es/our-mission>.
- Organización de las Naciones Unidas, *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.
- Peña Molina, Blanca Olivia, *¿Igualdad o diferencia: derechos políticos de la mujer y cuota de género en México: estudio de caso en Baja California Sur*, México Plaza y Valdés, 2003.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal", *Diario Oficial de la Federación*, México, 15/08/2016.
- Secretaría de la Función Pública, *Servidores Públicos Sujetos al SPC activos registrados en RHNET Datos actualizados al 12/03/2016*. Disponible en: [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64937/SujetosSPCVig\\_xGpoTSP\\_150316.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/64937/SujetosSPCVig_xGpoTSP_150316.pdf).
- Vela Barba, Estefanía, *Los concursos "sólo para mujeres". Análisis del SUP-JDC-1080/2013 y sus acumulados, resueltos por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, el 21 de octubre de 2013*, México (inédito-mimeógrafo).