

## PROTOCOLO DE REUNION

Comité de Calidad con  
Equidad de Género

Borrador Final

Fecha: 23/03/12

Página 1 de 2

### 1. Asistentes

Comité de Calidad con Equidad de Género

Asistentes a la reunión:

integrantes del Comité de Calidad con Equidad, Loreley Rodríguez, Araceli Delgado, Sergio Ashfield, Orlando Muñoz, Javier Rodríguez, equipo asesor de Inmujeres.

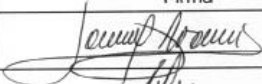

Distribución, asistentes e invitados:

### 2. Acciones

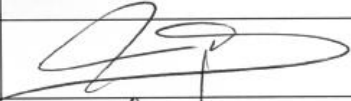


RP Origen	Descripción	Responsable(s)	Fecha comprometida Comentarios Acción
01	Mantener reuniones días viernes.	Comité	Cumplida
02	Aprobar el Diagnóstico Institucional anexo (86 páginas).	Comité	Aprobado
03	Mayo/Junio Certificación.	Comité	Cumplida
04	Elaborar Plan de acción.	Comité	Cumplida
05	Definir si es UNIT o LSQA quien certifica por la metodología.	Comité	Cumplida
06	Ver Lista de Verificación para auditar	Comité	Cumplida
07	Ver número de personas que posee Comunicaciones, RRHH y sus áreas anexas (Liquidación de Haberes, Carrera y Selección e Instituto de Estudios Canario)	Comité	Cumplida
08	Ver formas de convocatorias, buscar convocar nuevamente a quienes no participan (ADEOM).	Comité	Cumplida
09	Solicitar al LATU, Formatos en Calidad, Documentos y Acciones correctivas	Comité	Cumplida
10	Integrar a la Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO), Capacitación y Planificación Estratégica.	Comité	Cumplida
11	Convocar a próxima reunión	LR	Cumplida

Conclusiones:

Observaciones

Responsables	Nombre	Firma
Pro Secretaria General	Loreley Rodríguez	
Directora Área de Género y Equidad	Lic. Aracelis Delgado	

<b>PROTOCOLO DE REUNION</b>	Comité de Calidad con Equidad de Género	
	Borrador	Final
	Fecha: <b>23/03/12</b>	
	Página 2 de 2	

Director General de Administración	Sr. Javier Rodriguez	
Director General de Gobiernos Locales	Sr. Sergio Ashfield	
Director General de Comunicaciones	Sr. Orlando Muñóz	



# Diagnóstico organizacional con perspectiva de género en la Intendencia de Canelones<sup>1</sup>

Elaboración de informe: Silvana Balsa, Nohelia Millán y Natalia Genta

Departamento de Estrategias Transversales de Género  
Instituto Nacional de las Mujeres  
Ministerio de Desarrollo Social



---

<sup>1</sup>

El presente informe fue elaborado durante el período set 2011– feb 2012.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES .....	4
2. DESIGUALDADES DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES .....	4
3. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	6
3.a) <i>Objetivos generales:</i> .....	6
3.b) <i>Objetivos específicos:</i> .....	7
4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE LOS EJES DE ANÁLISIS .....	7
4.a) <i>Metodología utilizada</i> .....	7
4.b) <i>Calidad de las bases informacionales</i> .....	9
4.c) <i>Ejes de análisis y objetivos.</i> .....	9
<b>II. PANORAMA ORGANIZACIONAL</b> .....	12
1. ESTRUCTURA DE LA INTENDENCIA DE CANELONES.....	12
2. PROCESO DE REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	14
3. EL ÁREA DE GÉNERO Y EQUIDAD Y EL PLAN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DERECHOS ENTRE VARONES Y MUJERES (PIODCA).....	17
4. COMPROMISOS ASUMIDOS CON LA “CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO” .....	19
<b>III. EJES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	22
1. DISTRIBUCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA .....	23
1.a) <i>Distribución del funcionariado por sexo</i> .....	24
1.b) <i>Distribución del funcionariado por sexo y perfil etario</i> .....	25
1.c) <i>Antigüedad laboral del funcionariado según sexo</i> .....	26
1.d) <i>Distribución del funcionariado por sexo según área geográfica</i> .....	28
1.e) <i>Distribución del funcionariado por sexo y tipo de contrato</i> .....	29
2. NIVEL DE ENTRADA A LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.a) <i>Formas de ingreso a la Intendencia de Canelones</i> .....	31
2.b) <i>El uso del lenguaje no sexista y la denominación de los cargos</i> .....	32
2.c) <i>Últimos ingresos a la IC</i> .....	33
3. CARGOS, FUNCIONES Y COMPETENCIAS.....	36
3.a) <i>Escalafones, estructura y funciones</i> .....	37
3.b) <i>Mecanismos de movilidad y ascenso</i> .....	43
3.c) <i>Otros cargos: “Remuneración Equivalente”</i> .....	47
4. SISTEMA DE REMUNERACIONES .....	48
4.a) <i>Política salarial en la IC</i> .....	48
4.b) <i>Brechas salariales: remuneraciones bases y totales</i> .....	49
4.c) <i>Las compensaciones: cuántas y para quién</i> .....	51
5. USO DEL TIEMPO, JORNADA DE TRABAJO Y ESTRATEGIAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD .....	54
5.a) <i>Ausentismo de varones y mujeres</i> .....	56
5.b) <i>Diferencias por sexo en los tipos de licencias adoptadas</i> .....	57
6. PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LAS INEQUIDADES DE GÉNERO, ACOSO SEXUAL Y VIOLENCIA DE GÉNERO.....	60
7. OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	63
7.a) <i>Formación básica individual</i> .....	65
7.b) <i>Formación para la mejora del desempeño</i> .....	68
7.c) <i>Capacitaciones en la temática de género durante el año 2010</i> .....	69
7.d) <i>Percepción de los/as funcionarios de la capacitación</i> .....	70
8. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	72
<b>IV. ANÁLISIS FODA</b> .....	74
<b>V. CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	76
1. INTRODUCCIÓN .....	76
2. MARCO CONCEPTUAL .....	76

2.A) EQUIDAD DE GÉNERO.....	76
2.B) CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO.....	76
2.C) SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO .....	76
2.D) ENFOQUE DE COMPETENCIAS.....	77
2.E) PLAN DE ACCIÓN .....	77
3. APRECIACIONES FINALES: RECOMENDACIONES PARA EL LEVANTAMIENTO DE BRECHAS .....	78
3.a) Eje 1: Distribución sociodemográfica.....	78
3.b) Eje 2: Nivel de entrada a la organización .....	78
3.c) Eje 3: Cargos, funciones y competencias .....	80
3.d) Eje 4: Sistema de remuneraciones .....	81
3.e) Eje 5: Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad .....	81
3.f) Eje 6: Oportunidades de capacitación y desarrollo.....	82
3.g) Eje 7: Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género .....	83
3.h) Eje 8: Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional .....	84
VI. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	86

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1. Justificación y antecedentes**

El presente diagnóstico organizacional forma parte de una estrategia de transversalización e institucionalización de la perspectiva de género en el Estado uruguayo, que el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) como organismo rector de las políticas públicas de género viene impulsando desde 2008 a través del Programa de Gestión de Calidad con Equidad (PNUD/UNIFEM/OPP/INMUJERES) y de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad con Equidad (MGCE).

La implementación de este Modelo GCE en la Intendencia de Canelones surge como primera experiencia departamental en octubre de 2010 en el marco del Proyecto Piloto (URU/08/005) y se consolida con la firma de un convenio marco con el Inmujeres, en marzo de 2011. Dicha experiencia piloto en cuatro empresas públicas como UTE, OSE, ANTEL y ANP y una privada como NUVÓ ha permitido acumular conocimiento y experiencias de buenas prácticas que se pretende replicar a través de un proceso de adaptación de la herramienta del MGCE a los requerimientos de cada institución según sus particularidades y realidad organizacional.

El presente documento consiste en un análisis de la situación de varones y mujeres en la Intendencia de Canelones y se encuentra estructurado en una serie de ejes de análisis definidos por el MGCE con el objetivo de identificar brechas de género que se reproducen a través de las prácticas propias de cada organización, basadas en creencias culturales asociadas con estereotipos de género.

Por último, llevar adelante este trabajo fue posible gracias al involucramiento, compromiso y apoyo del equipo de gobierno, el que ha participado semanalmente de las reuniones del Comité de Calidad con Equidad y a la buena disposición del personal de RRHH de la Intendencia de Canelones que en reiteradas oportunidades a lo largo de estos meses de trabajo brindaron el material que desde el Inmujeres se solicitó.

### **2. Desigualdades de género en las organizaciones**

La diferenciación entre varones y mujeres que las sociedades construyen, sustentada en los sistemas de género, establece relaciones de poder y ámbitos preferenciales para cada grupo: para las mujeres el doméstico y para los varones el público. Esta distribución de roles y tareas se conoce como división sexual del trabajo, e implica que el ámbito de lo doméstico (privado o “reproductivo”) sea

asumido como el espacio “natural” de las mujeres mientras el del trabajo remunerado (público o “productivo”) sea el propio de los varones.

La división sexual del trabajo y las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres tienen su impacto en el mercado de trabajo donde persisten desigualdades. Así, se presentan brechas en las tasas de actividad, empleo y desempleo de varones y mujeres uruguayas. En el caso de la tasa de desempleo, la tasa femenina (9,8) para datos del 2009 duplica la masculina (5,2).

Asimismo, se presentan desigualdades en cuanto a los salarios: la brecha salarial representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio de un grupo para alcanzar el de otro grupo. La brecha de género por salarios monetarios por hora de trabajo en el año 2009 se ubicó en 88,7. Así, las mujeres en Uruguay ganan por hora de trabajo, en promedio, un 11,3% menos que los varones. Además las brechas de género en los ingresos tienden a incrementarse en las ocupaciones de mayor jerarquía y en las personas con mayores niveles educativos. La brecha más significativa se presenta entre los Miembros del Poder Ejecutivo, Cuerpos Legislativos, Directivos de la Administración Pública y Organizaciones. Allí las mujeres ganan en promedio un 46% menos que los varones. Las brechas menores entre uno y otro sexo se observan en la población con menos años de estudio, entre 0 y 3, mientras que las mayores brechas las encontramos en la población con 7 a 9 años de estudio y 16 o más años de estudio. En estos grupos las mujeres ganan en promedio un 27 y un 26% menos que los varones (Inmujeres, 2010).

Por otra parte, en el ámbito “privado o reproductivo” se presentan desigualdades en el uso que varones y mujeres hacen de su tiempo. Las mujeres dedican, en promedio, un 65% de su tiempo al trabajo no remunerado y el 35% restante al trabajo remunerado, mientras que los varones dedican, en promedio, 28% al trabajo no remunerado y el 72% al trabajo remunerado (INE, 2008). De esta manera, la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado no las ha eximido de sus roles tradicionales vinculados a la reproducción social, pues los varones se han volcado escasamente a las actividades no remuneradas en los hogares. Por otra parte, la dedicación de los varones al trabajo no remunerado no depende de su carga de trabajo remunerado. Con jornadas reducidas de hasta 20 horas semanales, los varones destinan cerca de 15 horas semanales al trabajo no remunerado y las mujeres 41 horas. Con jornadas muy extensas (mayores a 50 horas semanales) los varones destinan 12 horas y las mujeres 29 horas.

En lo que respecta a Canelones, este es el departamento con mayor concentración poblacional del interior del país y según la información brindada por el Sistema de Información de Género del Inmujeres, el departamento canario cuenta con un total de 514.616 personas de las cuales 251.783 son varones y 262.833 mujeres con un índice de feminidad de 104.

Al igual que la situación nacional, Canelones mantiene datos de desigualdades entre varones y mujeres. Así, en cuanto al mercado de trabajo, la tasa de actividad de varones y mujeres es de 73% y 54% respectivamente. Asimismo, la tasa de empleo de las mujeres se encuentra 21 puntos porcentuales por debajo de la tasa masculina.

### **3. Objetivos del diagnóstico**

#### **3.a) Objetivos generales:**

- Dar cuenta de los sesgos de género y barreras, tanto culturales como organizativas, que interfieren en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la organización así como en el desarrollo de esas competencias por parte de mujeres y varones.
- Identificar brechas de género: oportunidades desiguales para varones y mujeres en su desarrollo profesional, espacios de segregación horizontal y vertical ya sea que se deriven de discriminaciones directas o indirectas, estereotipos de género en las competencias, tareas, salarios y funciones, desigualdades vinculadas a las cargas familiares, zonas de exclusión construidas en torno a la esfera política y ámbitos deliberativos, falta de atención a los riesgos de acoso moral, sexual y cualquier otra instancia de violencia basada en género.
- Detectar mecanismos de resistencia al enfoque de género presentes en la organización, como los anteriormente mencionados, y dejar en evidencia, para modificarlos, usos y políticas ciegos al género.
- Identificar los avances en cuanto a la implementación de sistemas de gestión de calidad con equidad de género en la organización.



### **3.b) Objetivos específicos:**

- Generar una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos sobre posibles oportunidades desiguales para varones y mujeres.
- Identificar espacios de diferenciación de los/as trabajadores/as y sus sesgos de género.
- Identificar prácticas discriminatorias en la gestión de los recursos humanos.
- Identificar espacios de segregación laboral horizontal y vertical.
- Analizar la política salarial desde una perspectiva de género.
- Analizar la política de la IC en relación al uso del tiempo de los/as trabajadores/as.
- Analizar las acciones de organización relativas a la conciliación/corresponsabilidad respecto a la vida laboral y familiar.
- Analizar la política de capacitación y formación desde una perspectiva de género.
- Analizar la política profesional desde una perspectiva de género.
- Identificar mecanismos de recepción y seguimiento de casos de violencia y acoso sexual.
- Elaborar un análisis FODA de la IC en relación a la equidad de género.

## **4. Metodología y presentación de los ejes de análisis**

### **4.a) Metodología utilizada**

Para la elaboración de este informe se utilizaron técnicas de análisis y de recolección de información, tanto cualitativas como cuantitativas. Se recurrió al análisis de datos secundarios, bajo la forma de documentos organizacionales e insumos diversos y bases de datos del personal facilitadas por la Dirección General de Administración, el Área de Género y Equidad, el Comité de Calidad con Equidad de Género y el Instituto de Capacitación de la Comuna Canaria. También se obtuvieron insumos de las reuniones iniciales con el Área de Género y Equidad, conversaciones informales con sus integrantes e insumos de las reuniones con el Comité de Calidad con Equidad con Equidad.

Asimismo, se realizaron 16 entrevistas en profundidad a informantes calificados/as en cargos de gobierno y de conducción de la Intendencia así como al Sindicato de Canelones para el relevamiento de un importante caudal de datos de orden primario. Las pautas de entrevistas fueron estructuradas según los ejes de análisis

del diagnóstico, con algunas incorporaciones puntuales según la pertenencia y/o cargo del/la entrevistado/a<sup>2</sup>.

A continuación figura un listado de los insumos informacionales identificados como relevantes a efectos de poder llevar adelante este informe, a los que se tuvo acceso en diversas etapas y reuniones con actores ya mencionados con anterioridad. De estos insumos surgen en mayor o menor medida las apreciaciones contenidas a lo largo de todo el cuerpo de este documento:

- Manual de Organización y Funciones
- Manual Descriptivo de Cargos
- Plan Estratégico Canario 2010-2030 (PEC)
- Reglamento de Funcionarios 1978 y 2010/2011 (aún no vigente)
- Reglamento de Licencias
- Documento Proyecto “Nueva Matriz Institucional”
- Página web de la Comuna Canaria
- Biblioteca virtual
- Información sobre capacitaciones, llamados, cursos, concursos del Instituto de Capacitación Canario
- Carteleras del Edificio Central de la IC
- Planes de Capacitación de la IC
- Llamados abiertos y publicaciones de los mismos, bases
- Base de datos de RRHH
- Entrevistas Secretaría General, Directores/as Generales, Directores, Responsables de Áreas y Gerentes/as de Sector
- Entrevistas con actores clave del Sindicato
- Participación en reuniones del OG/Comité
- Folletería del Área de Género de la IC
- Resoluciones del Intendente

En cuanto a las bases informacionales, se mantuvieron diversas reuniones con referentes de RRHH a efectos de comprender la información disponible e ir identificando qué datos serían necesarios posteriormente para la elaboración de este informe. Asimismo, durante el proceso de recolección de la información Inmujeres brindó asistencia técnica en la temática de género a los/las referentes de

---

<sup>2</sup> Las personas entrevistadas fueron: la Subsecretaria General, la Directora de Planificación, el Director General de Administración, el Director General de Comunicación, el Director General de Gobiernos Locales, la Directora General de Desarrollo y Cohesión Social, la Directora General de Cultura, el Director General de Contralor Sanitario y Promoción de la Salud, el Director de Administración, el Director de RRHH, el Responsable del Área de Juventud, la Responsable y Técnicas del Equipo del Área de Género y Equidad, el Gerente del Área de Selección y Carrera Funcional, la Gerenta del Instituto de Estudios Canarios y a integrantes del Sindicato, entre ellos su Presidente.

RRHH. Finalmente, se revisó, con la supervisión del personal de RRHH destinado por el Director General de Administración, toda la información disponible en formato digital. Por otro lado, se mantuvo una reunión con la Gerenta del Instituto de Estudios Canarios (IEC) a efectos de solicitar la información necesaria en relación a la política de capacitación y formación que la Intendencia lleva adelante.

Por último, se logró elaborar una base de datos<sup>3</sup> con las siguientes variables: edad, antigüedad, tipo de contrato, dirección a la que pertenece, sexo, cargo, escalafón, zona geográfica donde trabaja, cargo de mando, sueldo base, compensaciones y sueldo total. La base suministrada por el IEC contiene las variables: sexo, módulo y carga horaria de la capacitación.

#### **4.b) Calidad de las bases informacionales**

El sistema de información utilizado para la gestión organizativa de los recursos humanos en la Intendencia de Canelones es el BUXIS. A dicho sistema se tuvo acceso en diferentes oportunidades a través de las reuniones con los/las referentes de RRHH y fue a partir de éstas que se logró elaborar una única base de datos.

En términos generales la IC cuenta con un importante caudal de información relativa a su funcionariado; sin embargo, en mucho de los casos no se mantiene actualizada ni existe un procedimiento sistemático de recolección, como por ejemplo, en lo relativo al grupo familiar del/la funcionario/a o de la capacitación. Desde una perspectiva de género, como se analizará más adelante, ello tiene importes implicancias para el desarrollo profesional de las personas.

Asimismo, es de destacar, la existencia de las variables como: sexo, estado civil, cantidad de hijos/as, entre otras.

#### **4.c) Ejes de análisis y objetivos**

Los ejes de análisis sobre los cuales está organizado el presente diagnóstico organizacional son los que se detallan a continuación:

---

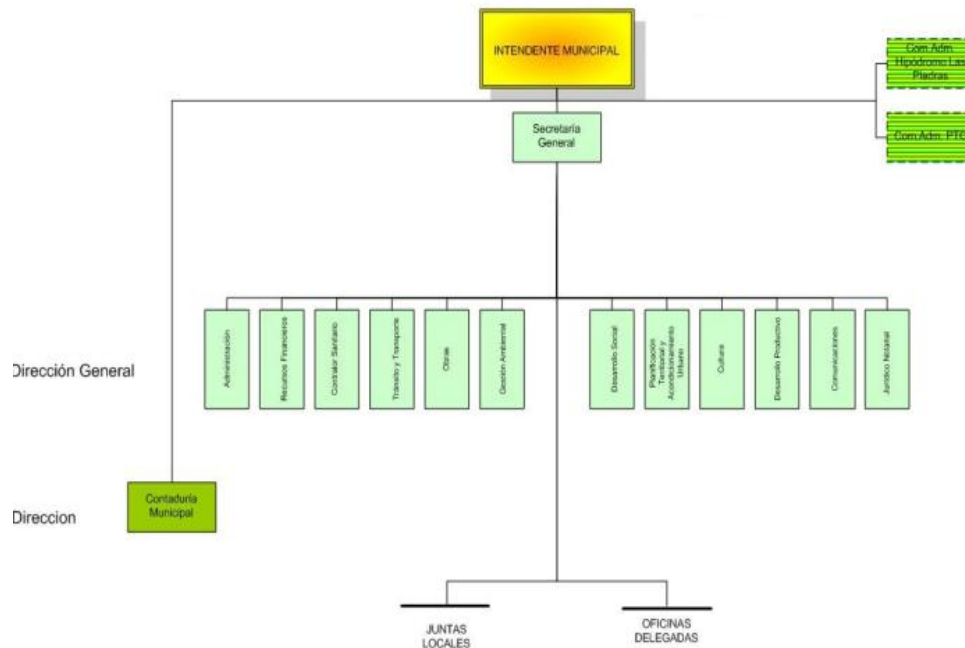
<sup>3</sup> Las bases de datos fueron suministradas sin código identificador que pudiera violar el secreto de confidencialidad de los datos personales del funcionariado de la IC.

EJES DE ANÁLISIS	OBJETIVO
1. Distribución sociodemográfica	Busca conocer la distribución de varones y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.
2. Nivel de entrada a la organización	Identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres; las mismas, de no ser revertidas producen y reproducen brechas de género.
3. Cargos, funciones y competencias	Identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso a las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.
4. Sistema de remuneraciones	Identificar las brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.
5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad	Identificar las acciones o políticas de la empresa relativa a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral-familiar.

<p><b>6. Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género</b></p>	<p>Analizar los mecanismos que implementa la empresa para evitar situaciones de hostigamiento sexual con el fin de brindar garantías a todo el personal para denunciar estas situaciones.</p>
<p><b>7. Oportunidades de capacitación y desarrollo</b></p>	<p>Analizar las políticas de capacitación de la organización, los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal a fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y varones según sus necesidades de desarrollo personal profesional</p>
<p><b>8. Incorporación de la perspectiva de género en la gestión y cultura organizacional</b></p>	<p>Identificar valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproduzcan estereotipos de género o generen violencia de género a fin de trabajar para su transformación.</p>

## II. PANORAMA ORGANIZACIONAL

### 1. Estructura de la Intendencia de Canelones

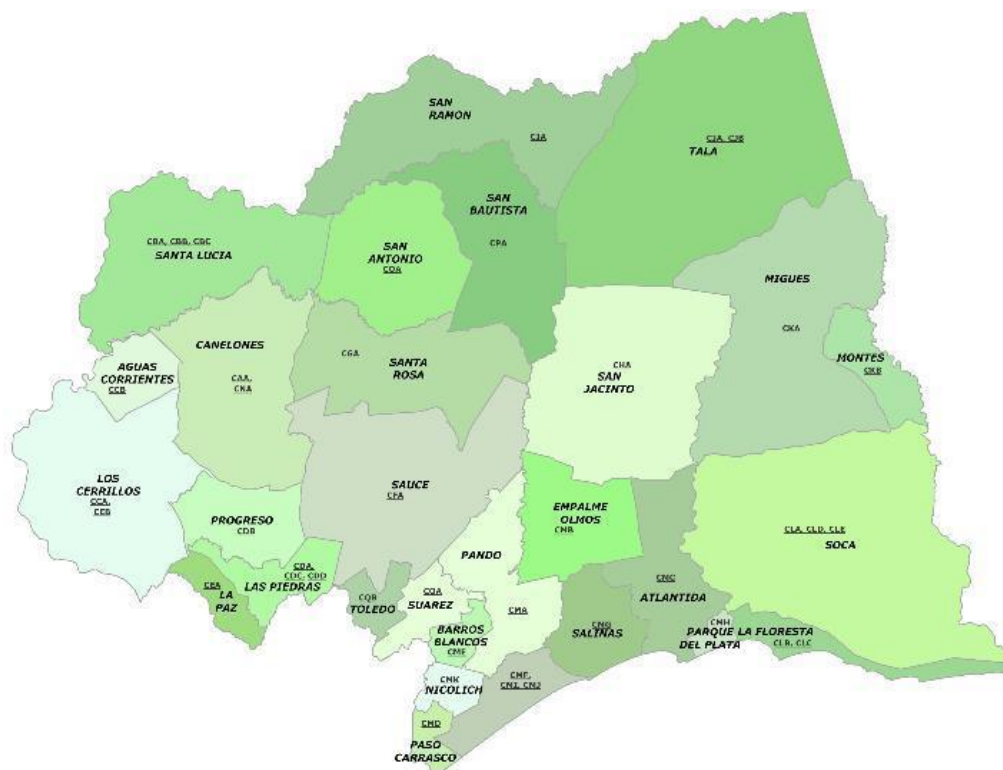


En lo que respecta a la estructura organizacional de la Intendencia de Canelones, como muestra la figura, el cargo más alto dentro de la escala jerárquica es el/la Intendente/a y por debajo de este se encuentra la Secretaría General, con cuatro figuras: Secretaría General, Pro Secretaria General, Dirección de Planificación y Contaduría General. Asimismo, también dependen trece Direcciones Generales: Comunicación, Jurídico Notarial, Contralor Sanitario y Promoción de la Salud, Desarrollo Productivo, Gobiernos Locales, Cultura, Recursos Financieros, Tránsito y Transporte, Gestión Ambiental, Obras, Gestión Territorial, Vivienda y Acondicionamiento Urbano, Desarrollo y Cohesión Social y Administración; la Comisión Administrativa Hipódromo Las Piedras, la Comisión Administrativa PTC y la Agencia Canaria para el Desarrollo.

Estas Direcciones Generales se encuentran “agrupadas” por vértices, es decir, dimensiones de trabajo que se agrupan según la particularidad de los servicios brindados por el gobierno departamental: productivo, social, territorial e institucional, multivértice (área de coordinación colectiva).

En lo que respecta a la descentralización del departamento de Canelones, a partir del año 2010 con la Ley N° 18.567 denominada “Descentralización y Participación

Ciudadana”, que crea un tercer nivel de gobierno y de administración, se conformaran 29 Municipios, tal como muestra la figura a continuación.

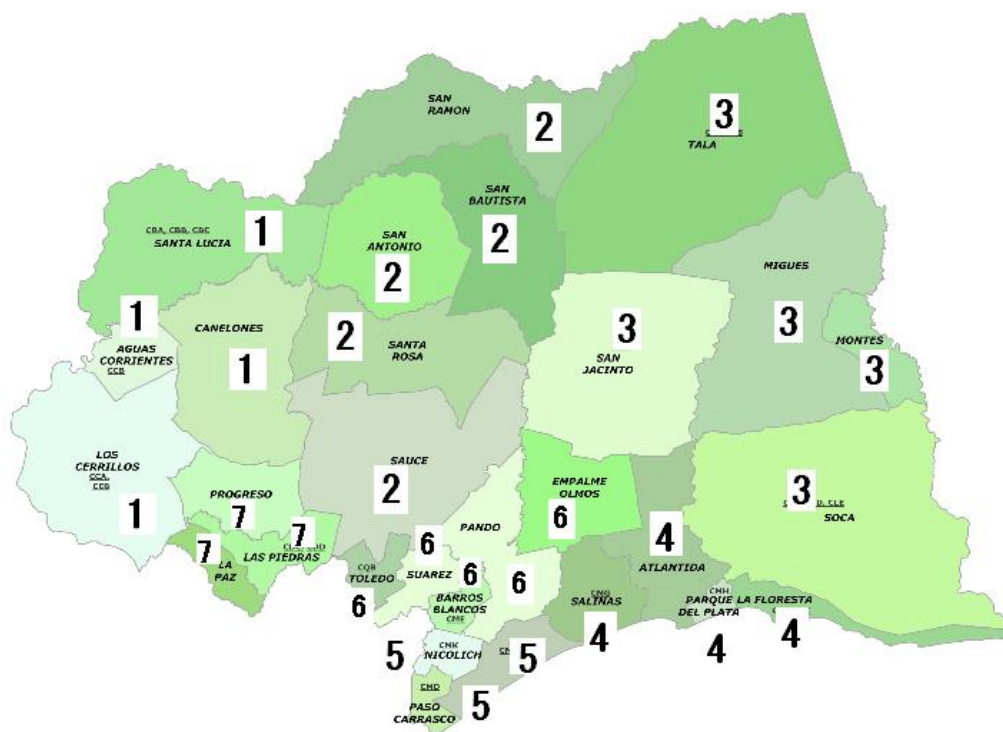


Dichos Municipios tienen el objetivo de trabajar en la preservación de la unidad departamental territorial y política, la prestación eficiente de los servicios estatales, acercar la gestión del Estado a todos sus habitantes, la gradualidad de la transferencia de atribuciones, poderes y recursos a los municipios, la participación ciudadana y la cooperación entre ellos para la gestión de los servicios estatales en condiciones más ventajosas.<sup>4</sup>

Por otro lado, la Intendencia ha generado una nueva metodología de trabajo, dividiendo el departamento en microrregiones que “son la escala territorial estratégica para operar la gestión participativa, descentralizada y eficaz, en un departamento variado y complejo. Para ello se dividió el departamento en zonas según sus vocaciones productivas y económicas comunes para potenciar los elementos que disponen esas regiones.”<sup>5</sup>

A continuación se muestra en la figura (con un número del 1 al 7) los Municipios agrupados según las microrregiones creadas.

<sup>4</sup> Ley Nº 18.567.  
<sup>5</sup> Sitio web de Revista Comuna Canaria



## 2. Proceso de reestructura organizacional

Al asumir la administración departamental del gobierno de Canelones, en el año 2005, el Intendente y su equipo de gobierno identifican ciertos rezagos y dificultades en el eficiente desarrollo de los servicios que brinda la Intendencia. Ello implicaba no sólo asumir el desafío de implementar un nuevo modelo de gestión sino también de relacionamiento con los/las ciudadanos/as. En este sentido, en el año 2006 la IC realiza un Proyecto denominado “Nueva Matriz Institucional” que conforma los principales lineamiento que han de guiar un proceso de reestructura que, si bien comenzó en el 2005, encuentra su punto más alto de desarrollo en la actualidad.

El objetivo de dicho proyecto es renovar el perfil burocrático del funcionariado, “romper con las barreras de la incomunicación dentro y fuera de las oficinas municipales; instrumentar un proceso de capacitación de los funcionarios en gestión y atención a las demandas del público; contar con una red de información virtual eficiente y actualizada que permita un flujo de información ágil y transparente.”<sup>6</sup>

Este proceso de reestructura ha implicado un esfuerzo de reformulación integral de dimensiones administrativas y de gestión que han ido impactando tanto en las

<sup>6</sup> Documento interno “Nueva Matriz Institucional”.



relaciones laborales como en lo concerniente a la población usuaria de los servicios de la comuna canaria, es decir, los/las ciudadanos/as de todo Canelones.

Algunos de los objetivos de este proceso responden a:

1) incorporar una metodología científico-técnica que integre un sistema de indicadores de forma tal de evaluar la incorporación de una serie de acciones que implican la racionalización de las tareas, informatización de procedimientos, trámites y otros servicios públicos;

2) reorganizar y reorientar el centro informático, dotándolo de herramientas para que adquiriera un rol relevante en el manejo de información. Incorporación de un Banco de Datos estadísticos que sistematice, ordene y genere información del y para el departamento contando con los insumos suministrados por las direcciones generales;

3) generar planes de trabajo desde una misma matriz de formulación y seguimiento a través de la contratación de Técnicos, que monitoreen el cumplimiento de las etapas preestablecidas, colaborando en la generación de informes de avance y desarrollando información que mantenga actualizado al colectivo sobre el proceso de los planes generados;

4) capacitar al funcionariado con el fin de dotarlo no solo de un conocimiento pleno de los servicios que el gobierno departamental brinda, sino del rol que cada uno juega dentro de la estructura del gobierno: alfabetización informática, plan estratégico municipal, rol del servidor público, ética y transparencia en los servicios;

5) estudiar los roles y funciones que se requieren dentro de la gestión municipal, de forma tal de optimizar la utilización de los recursos existentes, asignándoles tareas acordes con los requerimientos funcionales de la administración;

6) eliminar las múltiples ventanillas de atención al público, sustituyéndolas por una ventanilla única en la cual se podrán plantear todos los requerimientos de servicios y consultas;

7) desarrollar un "Sistema de Participación Canario" que implica la búsqueda de espacios de intervención de los habitantes del departamento en el propio quehacer del gobierno.

Como puede observarse existen algunos puntos centrales de esta nueva matriz institucional que se encuentran en consonancia con las recomendaciones del Modelo de Calidad con Equidad de Género, lo que generan un ámbito propicio para la implementación del mismo. Un ejemplo de ello es la voluntad de incorporar un sistema de indicadores que permita evaluar de forma científica los impactos a partir de la incorporación de ciertas acciones. Asimismo, se establece como primordial la capacitación del funcionariado, la que es una herramienta de gran utilidad para promover cambios en las relaciones de género en la cultura organizacional.

Otra cuestión fundamental en este proceso de reestructura de la gestión es la redefinición de tareas del funcionariado que si bien no alude a redefinirlas en función de sus competencias y habilidades sino más bien en función de los requerimientos funcionales de la administración, se considera un momento bien oportuno para intervenir en que la definición de los perfiles tenga perspectiva de género.

Por otro lado, en el año 2010, se aprueba y se publica el "Plan Estratégico Canario 2010-2030" como una "herramienta de participación ciudadana, que ordena la gestión comunal mediante instancias de consulta popular que establece la agenda de prioridades de cada localidad. De esa forma se aprovechan al máximo aquellos recursos que posee la administración y se los dirige hacia aquellas urgencias que manifiestan los habitantes de cada localidad."<sup>7</sup>

En dicho Plan se describe la visión, misión y los valores de la IC. En cuanto a estos últimos, se observa: la democratización, equidad de oportunidades, cohesión social y territorial, desarrollo sostenible, participación e innovación.

En cuanto a la misión, esta implica "actuar como herramienta de consenso para la elaboración de políticas públicas que contribuyan a lograr en el corto, mediano y largo plazo el desarrollo sustentable y la cohesión social y territorial, con la consiguiente transformación de la realidad canaria, potenciando las fortalezas y oportunidades que brinda Canelones, sustentado por una mirada prospectiva."

En otro orden, la visión menciona que "Canelones es un Departamento con cohesión social y territorial. Apoyado por redes socioeconómicas que cimientan un desarrollo local sostenible, articulando con actores nacionales e internacionales que combinan factores y circunstancias, en una coyuntura donde canarios y canarias ejercen plenamente sus derechos."

---

<sup>7</sup> Documento "Plan Estratégico Canario 2010-2030"

En este sentido, la transformación de la realidad canaria plasmada en la Visión y Misión de la intendencia, habilita a la institución a asumir un rol de liderazgo y de cambio hacia una gestión organizacional comprometida y respetuosa de los derechos humanos de sus trabajadores y trabajadoras a través de la adopción de una herramienta como es el Modelo de Calidad con Equidad de Género que le permite revisar y trabajar para alcanzar una gestión de los recursos humanos moderna y equitativa.

### **3. El Área de Género y Equidad y el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre varones y mujeres (PIODCA)**

En la actualidad, la IC cuenta con un Área de Género y Equidad que depende de la Dirección General de Desarrollo y Cohesión Social; la misma fue creada en el 2005 y definida como un área con responsabilidad política.

Inicialmente, el Área fue concebida con el objetivo de elaborar, promover, coordinar y generar con el equipo de gobierno departamental las Políticas Sociales de Género para el departamento. En articulación con la Sociedad Civil y otros organismos del Estado mediante acciones positivas en las situaciones que lo ameriten como forma de disminuir las inequidades entre los géneros en el departamento de Canelones tanto hacia la interna de la estructura municipal como hacia la población canaria.

Dentro de los programas de trabajo 2005-2010, encontramos: a) Derecho a vivir una vida libre de violencia; b) Derecho al trabajo; c) Derecho a la salud sexual y reproductiva; d) Derecho al ejercicio pleno de la ciudadanía; e) Elaborar una herramienta de trabajo para el logro de la transversalidad de las políticas de género: plan Canario de Igualdad de Oportunidades.

A continuación, se detallan las principales acciones llevadas a cabo durante el período de gobierno anterior:

- Fortalecimiento del Eje Ruta 5, la Casa de las Mujeres: asistencia a mujeres en situación de violencia doméstica tanto de forma individual como grupal. Actividades de promoción y prevención con capacitaciones a distintas instituciones dentro o fuera de la estructura municipal. Conformación de un Consejo Departamental de Lucha contra la Violencia Doméstica.
- Priorización de los derechos sexuales y reproductivos, conformación de una mesa institucional en Las Piedras. Capacitación a docentes y adolescentes en

acuerdo con Gurises Unidos. Equipamiento y recursos humanos en: Centro Canario, Centro de referencia Costa de Oro, Eje Ruta 5 y Eje Ruta 8.

- Resolución de uso de lenguaje no sexista e inclusivo y campaña de difusión.
- Manual de Uso de Lenguaje inclusivo y de una guía elaborada por la Comisión de Género interdepartamental del Congreso de Intendentes.
- Campaña interna sobre derechos de las Mujeres difundida a través de los recibos de sueldos.
- Elaboración de materiales gráficos de difusión: afiches y folletería sobre los derechos de las mujeres, legislación laboral, iniciativas sanitarias, violencia de género, entre otros.
- Proceso de fortalecimiento de redes: integración de la red de Mercociudades, Unidad temática de Género y Municipio.

Sin duda, otro de los principales logros del Área de Género y Equidad ha sido la elaboración de un "Plan Canario de Igualdad de Oportunidades y Derechos, 2009-2015"; un Plan elaborado articuladamente con la sociedad civil y en concordancia con el PIONA. Asimismo, según información recogida en la Memoria 2005-2010, se llevó adelante una serie de instancias de diálogo con las microrregiones con el cometido de sensibilizar y recoger insumos para su elaboración.

Dicho Plan incluye tres grandes ejes de acción: la transversalización, la coordinación y la articulación. El primero implica articulación con las mujeres organizadas del departamento con una participación activa desde su experiencia mientras que la coordinación implica un permanente diálogo con el Instituto Nacional de las Mujeres, como organismo rector de las políticas públicas de género a nivel nacional.

Además de lo expuesto anteriormente, según el material suministrado por el Área, puede evidenciarse un gran fortalecimiento del vínculo con la sociedad civil en su conjunto, y cierta coordinación con las áreas de Juventud y Turismo de la Intendencia con las cuales tienen proyectos concretos.

En otro orden, se observa como punto débil la ausencia de autonomía presupuestal y por consiguiente, muchas de las actividades comprometidas y realizadas fueron sostenidas a través del apoyo de la cooperación internacional.

En este sentido, en diciembre 2010, se realizó un presupuesto discriminado por proyecto y por rubro, el cual presentó un recorte significativo por lo que se priorizaron algunos proyectos que están en etapa

de modificación con el ajuste presupuestal. Este presupuesto va a una especie de “bolsa común” donde se integra con el presupuesto general de la Dirección General de Desarrollo Social, no existiendo un presupuesto autónomo administrado por el Área aunque si sugerido por la misma; como se mencionó anteriormente en buena parte el presupuesto del Área proviene de acuerdos con la cooperación internacional.

Es importante evidenciar que la dependencia del Área de Género de la Dirección General de Desarrollo y Cohesión Social limita la autonomía y los recursos y genera en la cultura institucional y en la propia mirada colectiva de quienes hacen a la institución una asociación exclusiva de la temática de género con las políticas sociales, lo que hace difícil generar una estrategia de transversalización de género efectiva extensiva a toda la organización.

En la actualidad, el Área de Género y Equidad tiene cinco Programas en ejecución que contienen diversos proyectos enmarcados en cada una de las siguientes líneas: 1) Vida sin violencia de género; 2) Género y Salud; 3) Estrategias de Transversalidad; 3) Igualdad de Oportunidades y Derechos; 4) Innovación, trabajo y desarrollo y 5) Participación, cultura y comunidad.

#### **4. Compromisos asumidos con la “Calidad con Equidad de Género”**

Tomando como base el documento de “Nueva Matriz Institucional” y los ejes de acción que el mismo fija para generar los cambios, como por ejemplo, la reingeniería de procesos, la promoción del uso de tecnologías de la información y la optimización de los servicios, se infiere un proceso hacia un salto cualitativo en la calidad aunque no aparece explícitamente mencionado en documentos formales o en aquellos que hacen a la comunicación tanto interna como externa de la IC. Por esto, el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género abre una ventana de oportunidades para institucionalizar la calidad en una política de gestión transversal.

Es así que en el último trimestre de 2010, y en el marco del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (PNUD/ONU MUJERES/OPP/INMUJERES), el Inmujeres comienza a trabajar en la implementación del MGCE con el fin de aportar lineamientos para el seguimiento y evaluación de los compromisos que la IC asumió como organismo asociado al PIODNA y apoyar el desarrollo de estrategias y acciones para la incorporación de la perspectiva de género en el presupuesto del gobierno departamental así como en sus estrategias de género establecidas como prioritarias en el PIODCA.

Asimismo, en el marco de las actividades del 8 de marzo del 2011, la Intendencia de Canelones realiza el lanzamiento público de la implementación del Modelo en la IC en un acto con la presencia de autoridades nacionales y departamentales; sin embargo, formalmente el vínculo entre la Intendencia de Canelones y el Instituto Nacional de las Mujeres, del Ministerio de Desarrollo Social, se concreta a través de la firma del Convenio (Resolución Intendencia N° 11/02298) el 13 de julio de 2011, con el objetivo de contribuir a la elaboración y puesta en marcha de acciones orientadas a incorporar la perspectiva de género tanto en la gestión organizacional de la IC así como en el diseño, desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas que lleva adelante.

Por otro lado, entre sus objetivos específicos se encuentra: 1) desarrollar acuerdos de gestión entre la IC y el Inmujeres a fin de llevar a cabo planes de desarrollo conjuntos que favorezcan la implementación del PIODNA; 2) fortalecer las capacidades institucionales que, en materia de género requiere el organismo a través de acciones de sensibilización, capacitación y asistencia técnica, a efectos que la perspectiva de género sea integrada a todo el proceso de trabajo; 3) efectuar el seguimiento de los acuerdos de gestión y evaluar sus resultados para orientar las políticas de transversalización de género; 4) constituir y fortalecer una Comisión de Trabajo dentro de la IC, con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos en el PIODNA así como brindar asesoramiento para alcanzar una gestión organizacional sin discriminaciones de género.

La conformación del Equipo de Trabajo, requisito del MCEG, que se instituye posteriormente en lo que será el Comité de Calidad con Equidad comienza reunirse con anterioridad a la firma del Convenio. En una primera instancia con Inmujeres se realizó una presentación del MCEG y se definieron algunos puntos clave de funcionamiento, como los días y horarios de reuniones. Como parte del proceso que ha llevado adelante este Comité, cabe destacar las características que reúne este equipo de trabajo que tiene Autoridades con capacidad de decisión y de conducción, direcciones transversales a toda la institución y con un alto compromiso con los cambios en cuestión a través de la metodología de intervención en la gestión organizacional.

Los/las integrantes designados/as por el Intendente por Resolución N° 11/03729 con fecha 21 de julio de 2011 son:

- Sra. Loreley Rodríguez, Subsecretaria General
- Sr. Javier Rodríguez, Director General de Administración
- Sra. Silvana Maubrigades, Directora de Planificación
- Sr. Sergio Ashfield, Director General de Gobiernos Locales
- Sr. Orlando Muñoz, Director General de Comunicación
- Sra. Aracelis Delgado, Responsable del Área de Género y Equidad

Si bien uno de los requisitos del Modelo es la participación del Sindicato de la organización dentro del Comité, esto no ha sido posible en la IC; sin embargo, han habido algunas instancias de relacionamiento y sensibilización en la temática a través del proceso de entrevistas por parte de Inmujeres así como del Comité a través de convocatorias a participar de las reuniones, instancias de capacitación y de los avances en relación a la implementación del MCEG.

Por otro lado, la Intendencia cuenta con una Política de Calidad que abarca a toda la institución y aprobada por resolución del Intendente. La misma, establece que la IC se compromete a elaborar y evaluar programas de gestión de calidad con equidad de género en las diferentes áreas de la estructura organizativa que impacten en el desempeño de sus recursos humanos y en la consolidación de una nueva institucionalidad.

Se propone fomentar el reconocimiento de las competencias laborales y la inclusión laboral con equidad de género, así como impulsar políticas de formación y capacitación en género como forma de garantizar la calidad y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en toda la estructura organizacional. Asimismo, se compromete a relevar las desigualdades de género institucionales y generar planes de acción para su erradicación, entre otras acciones.

### III. EJES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En cada uno de los ejes de análisis se detallarán los indicadores de desigualdad utilizados: los de gestión de calidad con equidad y los de brecha de género. Los primeros permiten conocer en qué medida el sistema de gestión adoptado por la organización incorpora en sus procedimientos y producción documental en general los requisitos del Modelo, los que luego impactarán sobre las brechas de género. Estos indicadores suelen ser binarios, pues dan cuenta de la existencia o inexistencia de los procedimientos recomendados así como de la presencia o ausencias de referencias explícitas a las problemáticas de género.

Los segundos, permiten conocer el grado de avance en la eliminación de las brechas de género. Estos avances se relacionan con cambios en la gestión y sus indicadores suelen adoptar niveles de medición interval o continuo, presentándose como porcentajes, tasas, ratios, etc.



## 1. Distribución sociodemográfica

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Distribución sociodemográfica	Busca conocer la distribución de varones y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.

A continuación se detalla el estado de situación de los indicadores de gestión de calidad con equidad y los de brecha:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
Existencia del campo "sexo" en las bases informacionales	Existe
<b>Indicadores de brecha</b>	
Distribución del personal según sexo	Existe
Media de edad según sexo	Existe
Media de antigüedad en la organización según sexo	Existe
Distribución del personal según área geográfica y sexo	Existe

Los insumos utilizados para la elaboración de este eje del diagnóstico fueron:

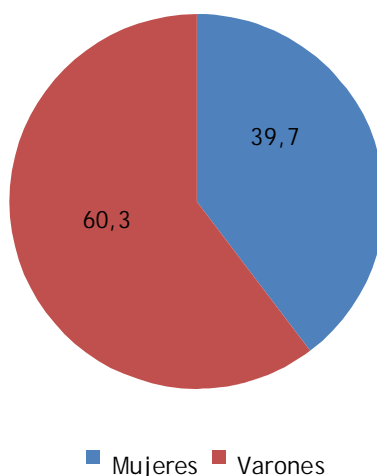
- ü Bases de datos suministradas por la IC
- ü Documento "Nueva Matriz Institucional"
- ü Página web de la IC

### 1.a) Distribución del funcionariado por sexo

El porcentaje de mujeres y de varones que emplea una organización permite relevar el grado de representación de las mujeres y evaluar la situación de éstas con respecto a lo que se denomina una “masa crítica”, esto es, la capacidad que tiene un colectivo de lograr establecer una relación de equidad.

La Intendencia de Canelones en la actualidad emplea a 4.381 funcionarios/as de los/las cuales el 60,3% (2642) son varones y el 39,7% (1739) mujeres, tal como muestra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución del funcionariado de la IC por sexo (%)



Si bien existe un porcentaje que supera el 30% que es lo que se establece como parámetro de la presencia de “masa crítica”, esta es inferior a la participación de las mujeres en el mercado laboral a nivel nacional (50%) y departamental (54%). Por lo tanto, frente a estos datos, resulta importante indagar cuáles son los obstáculos para la entrada y/o permanencia de las mujeres en esta institución.

Estos obstáculos que podrían estar operando pueden ser de diversa índole; desde el lenguaje utilizado en los llamados, la conformación de los tribunales (la interacción o selección de “pares o semejantes” es mayor dado el efecto de la “reproducción homosocial”<sup>8</sup>), hasta los requisitos que se establecen en la convocatoria y/o la

---

<sup>8</sup> Es uno de los sesgos cognitivos más frecuentes, funcional a la estabilidad de los sistemas, que consiste en la selección para interactuar, socializar, ofrecer oportunidades (y ascenso a situaciones de poder) a otros/as sujetos en función de criterios de similaridad. Esto significa que las personas eligen inconscientemente interactuar con aquellos que entienden como más “semejantes” a sí mismos, en particular cuando tienen pocas oportunidades de interactuar con ellos/as y/o ante la falta de información abundante para conocerlos/as. Extraído del Manual para Facilitadores/as de sensibilización en género. Inmujeres: marzo 2010.

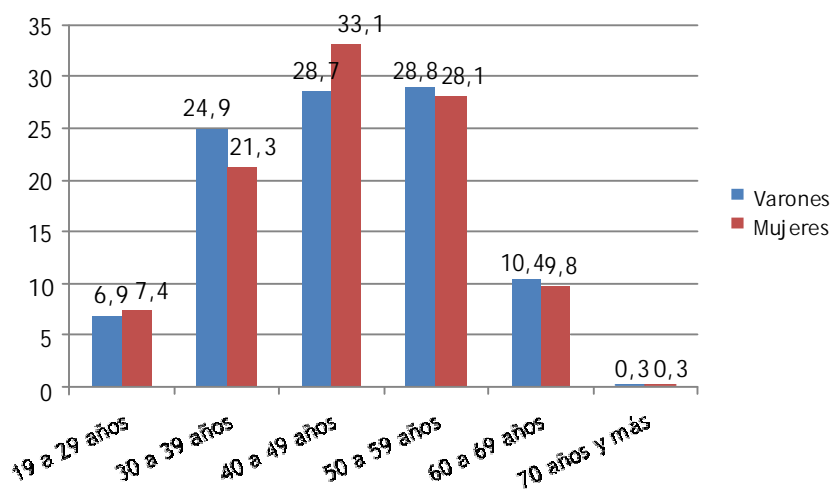
infraestructura de la propia Intendencia en aquellos espacios o áreas "masculinizadas".

### 1.b) Distribución del funcionariado por sexo y perfil etario

Por otro lado, conocer la edad del funcionariado permite aproximarse a la etapa del ciclo de vida en que se encuentran mujeres y varones en la organización. Los ciclos de vida dan cuenta de aspiraciones y necesidades específicas en cuanto a la vida familiar, desarrollo profesional y económico relevantes para un análisis desde la perspectiva de género.

Si continuamos observando el comportamiento del personal de la IC por sexo e introducimos la variable edad vemos que no existen diferencias significativas en la distribución de mujeres y varones en ninguna de las seis categorías etarias, como muestra el Gráfico 2.

Gráfico 2. Distribución del funcionariado por sexo y edad (%)



La media de edad del funcionariado de la IC es de 46 años, no existiendo diferencias en el promedio de edad según el sexo.

Por otro lado, podemos notar que el 33,1% del total de las mujeres que emplea la IC se encuentra entre los "40 a 49 años" de edad siendo la categoría que presenta

mayor porcentaje para las mujeres mientras que la distribución de los varones indica que existe una mayor concentración entre los “50 a 59 años” (28,8%). Asimismo, podemos afirmar que casi el 40% del funcionariado tiene más de 50 años.

Tabla 1. Distribución del funcionariado por sexo y edad (%)

Edad	Mujeres	Varones	Total
19 a 29 años	7,4	6,9	7,1
30 a 39 años	21,3	24,9	23,5
40 a 49 años	33,1	28,7	30,4
50 a 59 años	28,1	28,8	28,6
60 a 69 años	9,8	10,4	10,1
70 años y más	0,3	0,3	0,3
Total	100	100	100

### 1.c) Antigüedad laboral del funcionariado según sexo

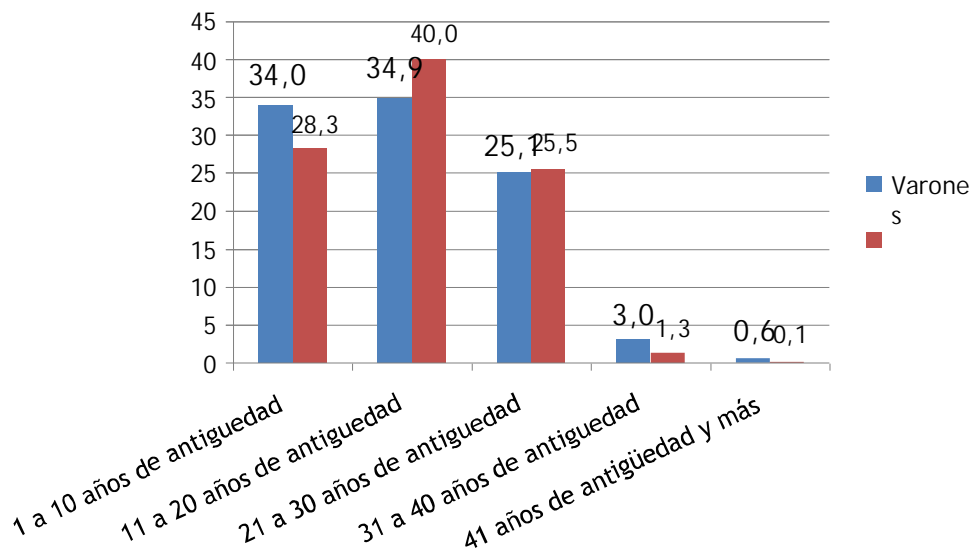
En cuanto a los datos sobre la antigüedad del funcionariado, esta información puede arrojar evidencias sobre las diferencias en las dinámicas de incorporación de mujeres y varones a la organización, lo cual las coloca como grupo en desventaja respecto de la trayectoria en la misma, lo que implica experiencia y recursos pero al mismo tiempo da cuenta de una mayor apertura en los últimos años. Las diferencias en los años de antigüedad de los/las funcionarios/as en una organización dan cuenta de las trayectorias laborales y profesionales desiguales que tienen varones y mujeres.

Tabla 2. Distribución del funcionariado por sexo y antigüedad

Antigüedad	Mujeres		Varones		Total
	Frec.	%	Frec.	%	%
Menos de 1 año de antigüedad	83	4,8	67	2,5	3,4
1 a 10 años de antigüedad	493	28,3	897	34,0	31,7
11 a 20 años de antigüedad	696	40,0	921	34,9	36,9
21 a 30 años de antigüedad	443	25,5	663	25,1	25,2
31 a 40 años de antigüedad	23	1,3	79	3,0	2,3
41 años de antigüedad y más	1	0,1	15	0,6	0,4

Al observar dicha distribución vemos que el 27,9% del funcionariado tiene más de 20 años de antigüedad mientras que el porcentaje de ingresos en los últimos 10 es de 31,7%: 28,3% de mujeres y 34% de varones.

Gráfico 3. Distribución del funcionariado por sexo y antigüedad (%)



Asimismo, es importante mencionar que en este último año<sup>9</sup>, han ingresado 150 personas a la IC, es decir, que existe un 3,4% del funcionariado que tiene menos de un año de antigüedad<sup>10</sup>, destacando que los últimos ingresos en este sentido han sido en su mayoría de sexo femenino (83 mujeres).

Por otro lado, únicamente el 0,4% del funcionariado pertenece a la Intendencia hace 41 años o más, identificando un máximo de 47 años de antigüedad.

En relación a las medias de antigüedad laboral, estas evidencian un promedio de 14 años para las mujeres y de 15 para los varones.

<sup>9</sup> Información al 6 de setiembre de 2011.  
<sup>10</sup> Se consideró menor a un año 359 días.

#### 1.d) Distribución del funcionariado por sexo según área geográfica

Tabla 3. Distribución del funcionariado por sexo y área geográfica

Área geográfica	Mujeres	Varones	Total	Ratio Feminización*
	Frec.	Frec.	Frec.	
Microrregión1	742	1085	1827	68
Microrregión2	107	175	282	61
Microrregión3	79	206	285	38
Microrregión4	192	322	514	60
Microrregión5	154	172	326	90
Microrregión6	175	184	359	95
Microrregión7	290	498	788	58

El "ratio de feminización" da cuenta del número de mujeres por cada 100 varones que se encuentran en el mismo escalafón. La fórmula es  $RF = (F/M) \times 100$  (F = número de mujeres y M = número de varones). Si  $RF = 100$ , significa que en esa Microrregión hay igual número de varones que de mujeres.

Como puede observarse, en todas las Oficinas de las diferentes microrregiones existe una relación desigual entre mujeres y varones y esta es para todos los casos a favor de los varones aunque en algunas de ellas es bastante insignificante como en la Microrregión 5 y 6 que son las zonas con mayor densidad de población. Es de suponerse que las diferencias en la cantidad de mujeres en cada microrregión es producto de las características del mercado laboral de cada una, particularmente de las posibilidades de inserción laboral de los varones y mujeres así como del número de mujeres oferentes de trabajo en cada una.

En la microrregión 3, caracterizada por ser una de fuerte explotación agropecuaria-industrial, se presentan los ratios de feminización más bajos, incluso inferiores al promedio de Canelones.

### 1.e) Distribución del funcionariado por sexo y tipo de contrato

Tabla 4. Distribución del funcionariado según sexo y tipo de contrato

Tipo de contrato	Mujeres		Varones		Total
	Frec.	%	Frec.	%	%
<b>Contratado</b>	841	48,4	1408	53,3	51,3
<b>Presupuestado</b>	778	44,7	1112	42,1	43,1
<b>Docente</b>	98	5,6	45	1,7	3,3
<b>Pasantía</b>	16	0,9	10	0,4	0,6
<b>Zafral</b>	6	0,3	66	2,5	1,6
<b>Comisión</b>	0	0,0	1	0,0	0,0
<b>Total</b>	1739	100,0	2642	100,0	100,0

Como puede observarse, según los datos, el 94,4% de los/las funcionarios/as de la IC son contratados/as o presupuestados/as.

De ese porcentaje, el 51,3% son funcionarios/as contratados/as, con una diferencia de 5 puntos porcentuales entre varones y mujeres, existiendo más varones en esta situación.

Por otro lado, el 43% del funcionariado cuenta con un cargo presupuestado, lo que en relación a los/as contratados/as implica menor precariedad y la posibilidad de hacer usufructo de otros derechos que se rigen por el estatuto del funcionario público. En este sentido, al introducir la variable sexo, se observa una diferencia mínima a favor de las mujeres.

En otro orden, el resto de los tipos de contrato representan el 5,5%, estos son: cargo docente, zafral y pasantía. La diferencia mayor al introducir la variable sexo se registra en el cargo docente donde existen más mujeres que varones con este tipo de contrato; en segundo lugar los zafrales y por último los pasantes.

## 2. Nivel de entrada a la organización

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Nivel de entrada a la organización	Identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres; las mismas, de no ser revertidas producen y reproducen brechas de género.

A continuación se detalla el estado de situación de los indicadores de gestión de calidad con equidad y los de brecha:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
Existencia de manual de procedimientos con perspectiva de género para la selección de personal	No existe
Existencia de bases de llamados para puestos vacantes que alienten de igual forma a candidatos y candidatas a postularse a todos los puestos vacantes	En algunas ocasiones el llamado alienta de forma igual a varones y mujeres, en otros casos no. Falta de procedimiento escrito y difundido
<b>Indicadores de brecha</b>	
Distribución de las postulaciones recibidas para los llamados a ocupar cargos en el último año según sexo	Existe la información pero no está sistematizada. Se cuenta con información de la cantidad de funcionarios/as que ingresaron a la IC en el último año.



Distribución de los ingresos al organismo en el último año para todos los puestos de la organización según sexo	Existe
---	--------

Los insumos utilizados para la elaboración de este eje del diagnóstico consisten en:

- ü Llamados abiertos y publicaciones de los mismos, bases
- ü Sondeos
- ü Entrevistas a informantes calificados/as
- ü Manual de Organización y Funciones
- ü Manual Descriptivo de Cargos

## 2.a) Formas de ingreso a la Intendencia de Canelones

El procedimiento de reclutamiento y selección a través de la evaluación de méritos y pruebas es beneficioso desde el punto de vista de la equidad de género porque permite en mayor medida que los métodos donde se habilita la discrecionalidad-la entrada de mujeres con las competencias requeridas a la organización. Sin embargo, en estos procedimientos también intervienen prejuicios y estereotipos sobre mujeres y varones como trabajadores que impiden la entrada y permanencia de las mujeres en la organización y a determinados cargos que se consideran “para varones”. Estos deben ser visibilizados para trabajar en su modificación en cualquier organización donde mediante un diagnóstico organizacional con perspectiva de género se releven desigualdades en este sentido.

Hasta el año 2004, la IC no contaba con la modalidad de llamado público a través de concursos como mecanismo de ingreso de personal sino que los mismos se generaban a partir de forma arbitraria, a través de contactos o contratación directa del Intendente. Tampoco contaba con la modalidad de ascenso mediante la carrera funcional; la incorporación de dicha modalidad es uno de los objetivos de la administración actual. Para ello, la IC se encuentra trabajando desde marzo 2011 conjuntamente con la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Es a partir del 2005 con el inicio del proceso de reestructura, que la Institución comienza a generar prácticas tendientes a revertir la arbitrariedad en la “selección” del personal con la intención de promover mecanismos hacia la igualdad de condiciones para varones y mujeres en lo referente al ingreso. En la actualidad la organización cuenta con dos mecanismos de ingreso: 1) el llamado público a través

de concursos o sorteos mediante resolución fundada del/la jerarca cuando sea necesario y 2) la contratación directa del personal a cargo del Intendente, en aquellos cargos de mayor jerarquía.

Los llamados a concursos o sorteos se publica en la página web a través de una resolución del Intendente en la cual se detalla, en términos generales: las tareas que desarrollará la persona contratada, sus responsabilidades, el perfil de formación requerida, la experiencia, detalles del proceso de selección, remuneración y carga horaria, etc. En lo que refiere al tribunal, está conformado por personal técnico del Área que plantea la necesidad, un/a integrante de la Unidad de Selección y Carrera y un Asesor Letrado.

Para la evaluación, existen puntajes totales establecidos para la experiencia, la formación y la instancia de entrevista pero el tribunal tiene la facultad de distribuir los puntajes dentro de cada dimensión según lo crea conveniente lo cual abre espacios de discrecionalidad y la posibilidad de que operen sesgos de género.

Como lo muestra la siguiente cita, en el procedimiento de reclutamiento y selección se mantienen vigentes estereotipos que asocian a las mujeres trabajadoras como problemáticas y sobre todo con que tienen mayor ausentismo que los varones debido a la articulación necesaria trabajo-familia:

*“Si vos lo llevas al privado, el patrón por qué busca un hombre? Porque no soporta que una mujer tenga otros problemas, le rinde menos, (...) se enferma, o el parto, o esto, lo otro, bueno, acá eso no se da, no se da en general que no quiere decir” que no pase. Cuando vas a elegir, decis, pah! una mujer, si me falta no tengo a nadie, si traigo a una me como un problema, eso puede pasar.”*

En función de los datos obtenidos de las entrevistas a informantes calificados/as y las bases de los llamados, puede concluirse primariamente que la ausencia de procedimientos escritos y formales que abarquen todo el proceso de reclutamiento y selección y la falta de capacitación en la temática a quienes intervienen en el proceso, abre un camino a la discrecionalidad y por tanto a la posibilidad de reproducir los estereotipos de género arraigados en la cultura organizacional.

## **2.b) El uso del lenguaje no sexista y la denominación de los cargos**

Si bien se verifica una intención de utilizar lenguaje no sexista en los llamados externos o “sondeos”, al visitar la página institucional -donde figuran todos los

llamados- se pueden observar diferentes ofertas laborales, algunas con intención explícita de convocar a varones y mujeres y otras directamente con un lenguaje sesgado a varones. En este sentido, es clara la intención de implementar una mejora según se ha recogido de las diversas instancias con el Comité de Calidad con Equidad de Género.

Se cita a continuación, un ejemplo de un llamado externo (Nº 05 /11): *“La Intendencia de Canelones llama a inscripción para la selección de cinco (5) aspirantes para desempeñar funciones de Escribano en el Área Gestión de Cobro de la Dirección Ingresos de la Dirección General de Recursos Financieros.”*

Como puede observarse en la cita -y a través del análisis de varios llamados- si bien se convoca a “aspirantes” la denominación de los cargos sigue siendo masculinizada, es decir: “Abogado”, “Escribano”, “Operario” lo que obstaculiza que la convocatoria llegue a las mujeres y por lo tanto el ingreso de las mismas y en definitiva el desaprovechamiento de las competencias de las personas e incluso de los propios recursos humanos. Ello se debe, según se nos ha informado, a la denominación de los cargos aprobados en el MDC (2008) con el que cuenta la Intendencia en la actualidad.

Continuando con el análisis, otro mecanismo de discriminación indirecta identificado en los llamados externos es solicitar experiencia previa en trabajos que históricamente han sido desempeñado por varones en la organización, un ejemplo de ello son los/las postulantes para desempeñar el cargo de “Operario de Cuadrilla de Municipio” a quienes se les solicita que presenten documentación probatoria de “experiencia en albañilería; o carpintería; o sanitaria; o pintura de obra”.

## **2.c) Últimos ingresos a la IC**

Como puede observarse en la Tabla 5, en el último año ingresaron 150 personas, 83 mujeres y 67 varones. Las cifras más significativas indican que el 63% de esas mujeres ingresaron al Escalafón Administrativo mientras que de los varones lo hizo el 30 %; sin embargo, en el Escalafón Operativo, ingresó el 18% de las mujeres y el 42% de los varones reproduciendo lo que sucede en el resto del organismo. Es decir, las mujeres y varones que se incorporan recientemente, se insertan en los mismos escalafones en donde lo hacen los/as trabajadores/as de mayor antigüedad en la intendencia. Por lo tanto, se mantienen los obstáculos para el ingreso de las mujeres en áreas no tradicionales.

Tabla 5. Distribución del funcionariado con menos de 1 años de antigüedad según sexo

Antigüedad	Mujeres		Varones	
	Frec.	%	Frec.	%
<b>A-Administrativo</b>	52	62,7	20	29,9
<b>C-Artístico Cultural</b>	4	4,8	1	1,5
<b>E-Especializado</b>	5	6,0	8	11,9
<b>G-Gerencial</b>	0	0,0	3	4,5
<b>L-Gobierno</b>	1	1,2	5	7,5
<b>O-Operativo</b>	15	18,1	28	41,8
<b>P-Profesional</b>	6	7,2	2	2,9
<b>Total</b>	83	100,0	67	100,0

Tomando como referencia el MDC, el Escalafón Administrativo comprende “los cargos que tienen asignadas tareas de registro, clasificación, manejo y archivo de datos y documentos, así como el desarrollo de actividades de planificación, coordinación, organización, dirección y control, tendientes al logro de los objetivos del servicio en el que se realizan, así como toda otra actividad no incluía en los demás Escalafones.<sup>11</sup>”. Estas tareas vinculadas con la administración es donde mayoritariamente se concentran las mujeres en virtud de cómo socialmente -a partir del sexo de las personas- se encuentran divididas las tareas, roles y las responsabilidades en las sociedades y por tanto en las Instituciones.

Por otro lado, se puede observar que el Escalafón Operativo es el segundo Escalafón de importancia en el que se concentran las mujeres de reciente ingreso a la intendencia, aunque muy por debajo del porcentaje que se inserta en el Escalafón Administrativo 63 vs. 18% siguiendo la pauta de los ingresos con mayor antigüedad.

La descripción del Escalafón Operativo, según el MDC, comprende: “a) cargos en los que se realizan tareas en las que predominan el esfuerzo físico o manual, pero que requieren conocimiento y destreza en el manejo de herramientas y maquinarias; b) cargos que tienen asignadas tareas de vigilancia, conservación, limpieza, portería, transporte de materiales y expedientes, conducción de vehículos, equipos sencillos y tareas de similar naturaleza.” Como podrá observarse más adelante, las mujeres de la IC que pertenecen a este Escalafón realizan tareas de

<sup>11</sup> Manual Descriptivo de Cargos, pág 7

Auxiliar, Ordenanza y de Operario II, los 3 cargos que ocupan el grado más bajo (en un total que va del 1 al 6) dentro del Escalafón Operativo.

### 3. Cargos, funciones y competencias

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Cargos, funciones y competencias	Identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso de las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.

A continuación se detalla el estado de situación de los indicadores de gestión de calidad con equidad y los de brecha:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
Existencia de procedimientos o mecanismos de selección de personal por competencias con perspectiva de género	No existe
Existencia de documentos de descripción de perfiles de puestos por competencias con perspectiva de género	En el Manual Descripción de Cargos existen algunos cargos definidos por competencias aunque sin perspectiva de género
Existencia de evaluación del personal según desempeño	No existe pero está previsto implementarla en el proceso de reestructura
Existencia de evaluación por competencias	No existe
<b>Indicadores de brecha</b>	
Distribución del personal según	Existe

<b>cargos / áreas o sección y sexo</b>
Distribución del personal según Existe cargos de mando (jefaturas, gerencias, dirección) y sexo.

Los insumos utilizados para la elaboración de este eje del diagnóstico consisten en:

- ü Bases de datos suministradas por la IC
- ü Manual Descriptivo de Cargos
- ü Entrevistas a informantes calificados/as
- ü Manual de Organización y Funciones
- ü Estatuto del Funcionario de 1978

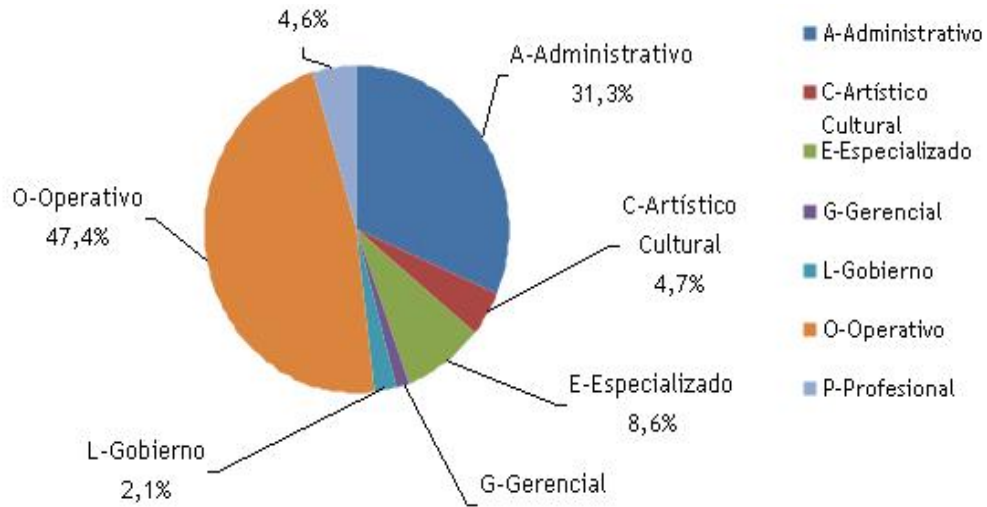
**3.a) Escalafones, estructura y funciones**

La Intendencia cuenta con un Manual Descriptivo de Cargos; el mismo, es un documento donde se encuentran las descripciones correspondientes a todos los cargos aprobados de la Institución: constituye “el instrumento básico para la asignación de cargos y puestos de trabajo y el mantenimiento actualizado de la clasificación. La correcta aplicación del MDC permite obtener, mantener y desarrollar un personal eficiente y eficaz. Está estrechamente vinculado a la selección de personal y a su ingreso, a la capacitación y a la evaluación, al trazado respeto y conservación de la Carrera Funcional y a la programación de necesidades presentes y futuras del personal.” (MDC 2008)

Con respecto a la estructura de cargos, según el documento MDC existen siete escalafones: Gobierno, Gerencial, Profesional Universitario, Especializado, Artístico Cultural, Administrativo y Operativo.

La IC emplea al 79% de su personal dentro del Escalafón Administrativo y el Operativo. En lo que respecta al primero, este concentra el 31% del total del funcionariado, mientras que el Escalafón Operativo el 47%, tal como puede observarse en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Distribución del funcionariado por Escalafón



Por otro lado, la siguiente tabla muestra la distribución del funcionariado por Escalafón y sexo. Los escalafones con mayor presencia de varones son el Operativo, el de Gobierno y el Gerencial, mientras que los que cuentan mayoritariamente con mujeres son el Administrativo y el Profesional, aunque la representación femenina no alcanza el 70% en ninguno de estos, como sucede con los varones.

Tabla 5. Distribución de funcionariado según sexo y Escalafón

Escalafón	Mujeres	Varones	Total
	%	%	%
O-Operativo	20,5	79,5	47,4
A-Administrativo	66,7	33,3	31,3
E-Especializado	30,7	69,3	8,6
C-Artístico Cultural	50,5	49,5	4,7
P-Profesional	69,3	30,7	4,6
L-Gobierno	26,4	73,6	2,1
G-Gerencial	29,5	70,5	1,4
Total	39,7	60,3	100,0



Tabla 6. Distribución de funcionariado según sexo y Escalafón

Escalafón	Mujeres	Varones
	%	%
<b>A-Administrativo</b>	<b>52,5</b>	<b>17,3</b>
<b>C-Artístico Cultural</b>	<b>6,0</b>	<b>3,9</b>
<b>E-Especializado</b>	<b>6,6</b>	<b>9,8</b>
<b>G-Gerencial</b>	<b>1,0</b>	<b>1,6</b>
<b>L-Gobierno</b>	<b>1,4</b>	<b>2,5</b>
<b>O- Operativo</b>	<b>24,4</b>	<b>62,5</b>
<b>P- Profesional</b>	<b>8,1</b>	<b>2,3</b>
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Asimismo, al observar la Tabla 6, vemos que el segundo lugar donde se concentran los varones es en el Escalafón Administrativo y las mujeres en el Operativo, lo cual es lógico ya que entre ambos escalafones concentran el 78,7% (47,4% y 31,2%) del total del funcionariado; sin embargo, del 20% de las mujeres que desempeñan tareas en este Escalafón, el 95% tiene a cargo tareas de Auxiliar, Ordenanza y de Operario II, los tres cargos que tienen grado más bajo (en un total que va del 1 al 6) dentro de dicho Escalafón.

Al tomar en cuenta el Escalafón Administrativo, si observamos el total de los cargos de Oficinista I y Oficina II, según los cálculos, se obtiene que el 72% se encuentran ocupados por mujeres, mientras que de los varones el 28%. Dichos cargos, según el MDC son los más bajos dentro del Escalafón y los que perciben en promedio un sueldo base menor.

Tabla 7. Distribución del funcionariado del Escalafón Administrativo según sexo

Escalafón Administrativo	Mujeres		Varones		Total
	Frec.	%	Frec.	%	%
Oficinista II	555	60,8	237	52,0	57,9
Oficinista I	188	20,6	55	12,1	17,8
Inspectivo	63	6,9	99	21,7	11,8
Jefe de Departamento	78	8,5	40	8,8	8,6
Pasante	16	1,8	10	2,2	1,9
Director de División Administrativo	7	0,8	11	2,4	1,3
Remuneración Equivalente	4	0,4	3	0,7	0,5
Docente	2	0,2	0	0,0	0,1
Asistente Zonal	0	0,0	1	0,2	0,1
<b>Total</b>	<b>913</b>	<b>100,0</b>	<b>456</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Como puede observarse a la luz de los datos arrojados, existe en la IC una importante segregación ocupacional reforzada por la división sexual del trabajo que tal como se evidenció en el Eje 2, los/las funcionarios/as de ingresos más recientes no han podido sortear.

Al indagar sobre la percepción de los/las entrevistados/as acerca de esta situación, se evidencia en algunos casos una externalización de la problemática y en otros una naturalización de la diferencia basada en los estereotipos lo que a criterio de los/las entrevistados/as no implica discriminación. Asimismo, algunos/as entrevistados/as hacen hincapié en la fuerza física u otras cualidades asociadas a esta y por consiguiente se le atribuye como una característica de los varones.

La externalización de la problemática como forma de explicar la segregación ocupacional implica que el problema está fuera del alcance de la organización y al trasladar la responsabilidad a la "cultura" se está defendiendo una cultura "masculina" arraigada en grupos de trabajo que no suelen integrar mujeres.

Algunos ejemplos de entrevistas ilustran por qué hay algunos puestos donde las mujeres/varones son mayoría, es decir, por qué existe segregación ocupacional dentro de la IC:

*“Porque también creo que sea muy probable que sean más aptas las mujeres para tareas administrativas porque tienen más habilidades, es decir, no más habilidades, más predisposición para la utilización de algunas habilidades. Tanto hombre como mujeres tienen dos manos y en cada mano cinco dedos; sin embargo, las mujeres tienen más predisposición para cumplir con esa tarea, son más eficientes.”*

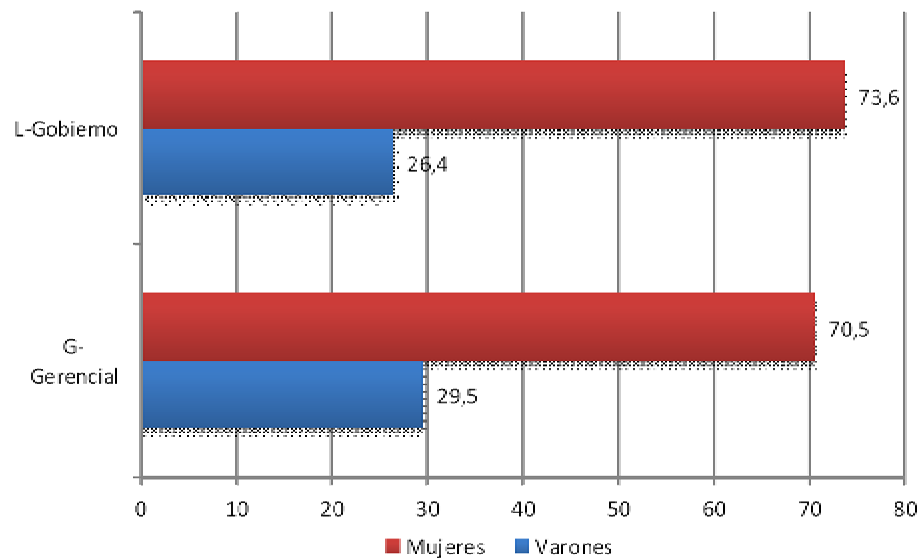
*“Por el tipo de trabajo. Porque si bien ahora cuando se hace un llamado no hay discriminación de sexo pero, por ejemplo, para un cementerio se presentaron mujeres pero el hecho es la fuerza que tienes que tener para levantar, todo es manual, no hay maquinaria. Entonces no es fácil. Por ejemplo levantar las tapas de los panteones, mucha fuerza requiere, cargar con el cajón con el muerto para bajarlo, no es fácil. No es que se discrimine pero el tipo de tarea, llegas a que sea un hombre el que lo haga no una mujer.”*

*“Donde hay tareas que requieren esfuerzos físicos importante hay una cuestión lógica vinculada a morfología ósea de las mujeres y de los hombres que es un poco lo que determina eso y como somos una Institución que tiene mucho de obra y de servicios es muy complicado por ejemplo para alguna Intendencia que incorporó mujeres a la recolección de residuos, quienes trabajan en los camiones recolectores hay dos enfermedades que normalmente padecen de tobillo y de rodilla y en el caso de las mujeres a su vez cada vez que saltan de la calle al estribo normalmente golpean sus senos contra el camión. Si tienes senos es una dificultad si no tienes senos no es una dificultad. Ahí hay una decisión que hay que tomar. ¿Todos podemos hacer lo mismo? Yo creo que no. ¿Por qué la mayoría de las Asistentes Sociales son mujeres? Seguramente porque tienen más sensibilidad.”*

*“Creo que culturalmente la igualdad en los concursos tiene que ver con el tipo de puesto. Por ejemplo, en un llamado operativo y uno administrativo lo más seguro es que en el operativo quede un hombre y en el administrativo una mujer.”*

En lo que respecta al escalafón Gerencial y de Gobierno, estos presentan diferencias significativas en cuanto a la representación por sexo. Si observamos el Gráfico 5, se puede apreciar que en ambos escalafones la proporción de mujeres no supera lo que se denomina “masa crítica” (30%).

Gráfico 5. Distribución del funcionariado según sexo en el Escalafón Gobierno y Escalafón Gerencial (%)



La percepción de los/las entrevistadas es que la institución no discrimina a las mujeres en los cargos de mayor jerarquía; sin embargo, según los datos parecería que existen ciertas dificultades para que las mujeres ingresen o permanezcan en dichos cargos.

Con respecto a los cargos políticos, algunas personas entrevistadas identifican la poca representación de las mujeres con la falta de interés y valoración de la actividad política por parte de estas. Otros/as, parecen identificar las prácticas de la "política" a los roles asignados a los varones en las sociedades lo cual, en muchos casos, es un impedimento para la participación activa de las mujeres (horarios, disponibilidad, etc.). Es significativa, en este sentido, las palabras de una de las personas entrevistadas:

*"La propia actividad política, la actividad política está pensada, estipulada, lo que son las reuniones que de noche terminas a última hora. Todo el formato que tiene el mundo político está pensado por hombres y para hombres.*

Por otro lado, en el caso del Escalafón Profesional, mientras los varones representan el 31%, las mujeres el restante 69% lo que da cuenta de los mayores niveles educativos alcanzados por las mujeres.

### 3.b) Mecanismos de movilidad y ascenso

En lo que respecta a la movilidad dentro de la organización, los mecanismos que existen en la actualidad son a través de la modalidad de 1) "sondeo", 2) llamados internos y 3) designación directa del Intendente.

El llenado de una vacante a través de la modalidad de "sondeo" implica una práctica consuetudinaria que consiste en convocar al funcionariado interno a inscribirse para cubrir una necesidad, de forma voluntaria. Dicha convocatoria se hace a través de mails internos, cartelera e intranet. La selección queda a cargo de la Jefatura del Área que planteó la necesidad y *"no necesariamente se hace tipo concurso con puntajes"*, tal como está establecido para los llamados internos, aclara una de las personas entrevistadas, lo cual tampoco da garantías de que se seleccione a las personas en función de sus competencias.

Asimismo, se prevé la práctica del concurso de oposición y méritos o méritos y antecedentes, tal como establece el Artículo 22<sup>12</sup> del Estatuto del Funcionario; sin embargo, dichos llamados no han tenido desarrollo en la IC sino que se recurre al "sondeo". Una de las explicaciones a esto, extraídas de las entrevistas, ha sido las dificultades que acarrea el hecho de aumentar la plantilla de recursos humanos, como por ejemplo, la necesidad de contar con mayores recursos económicos.

Por último, el cargo vacante puede ser llenado, en tanto no exista la carrera funcional, por designación directa del Intendente, lo cual no garantiza que la persona seleccionada sea la que posee las competencias más adecuadas para el desempeño del cargo.

Está previsto para aquellos/as funcionarios/as que tienen asignado funciones pero no el cargo, la posibilidad de concursar por este, aunque aún no están definidas las condiciones.

Por otro lado, la categoría mando/no mando suele encerrar sesgos de género constituyéndose en un espacio de diferenciación que no se visualiza a simple vista mediante un análisis por estratos jerárquicos.

---

<sup>12</sup> "Todas las vacantes que se originen así como los cargos que se creen, serán provistos por ascenso, siempre que existan candidatos que reúnan los requisitos descritos para los cargos vacantes. Los ascensos se realizarán, mediante concurso de oposición y méritos o méritos y antecedentes en la forma y condiciones que establezca la reglamentación respectiva."

Tabla 8. Distribución del funcionariado según sexo y cargo de mando/no mando

Cargo mando	Mujeres	Varones	Total
	%	%	%
Sí	37,8	62,2	100,0
No	39,9	60,1	100,0

Al tomar en cuenta los cargos de mando y cruzar la información por la variable sexo, se puede observar que las mujeres ostentan el 37,8% de dichos cargos, mientras que los varones prácticamente las duplican ascendiendo a un 62,2%, tal como muestra la Tabla 8.

Si bien, en este sentido se constata un porcentaje que supera el 30% en la representación femenina, el peso de las mujeres dentro de cada uno de los cargos de mando, si observamos la Tabla 9, es notoriamente menor al de sus colegas varones; se señalan algunos ejemplos.

Tabla 9. Distribución de cargos de mando según sexo

Cargos de mando	Mujeres		Varones	
	Frec.	%	Frec.	%
Intendente	0	0,0	1	100,0
Secretario General	0	0,0	1	100,0
Pro Secretario General	1	100,0	0	0,0
Director	5	29,0	12	71,0
Director General	4	31,0	9	69,0
Responsable de Área	1	14,0	6	86,0
Alcalde (1er. Nivel)	0	0,0	6	100,0
Alcalde (2do. nivel)	4	40,0	6	60,0
Alcalde (3er. nivel)	3	38,0	5	63,0
Alcalde (4to. nivel)	2	40,0	3	60,0
Sub Director General Técnico	1	33,0	2	67,0
Gerente de Área Técnico	3	27,0	8	73,0
Gerente de Área Administrativo	0	0,0	2	100,0
Gerente de Sector Técnico	7	54,0	6	46,0
Gerente de Sector Administrativo	3	30,0	7	70,0
Regional de Vialidad	0	0,0	5	100,0
Director de División Técnico	7	78,0	2	22,0

Director de División Especializado	1	14,0	6	86,0
Coordinador de Guardavidas	1	25,0	3	75,0
Maestro Director	0	0,0	1	100,0
Maestro Sub Director	0	0,0	2	100,0
Director Coro Municipal	0	0,0	1	100,0
Director de Conservatorio	0	0,0	1	100,0
Director de División Administrativo	7	39,0	11	61,0
Jefe de Departamento	78	66,0	40	34,0
Capataz General	0	0,0	28	100
Capataz	1	3,0	38	97,0
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>37,8</b>	<b>212</b>	<b>62,2</b>

Tal como muestra la Tabla 10, de las 129 mujeres que representan cargos de mando, el 60,5% se concentra en el nivel de Jefatura de Departamento en el Escalafón Administrativo el cual concentra, como ya se mencionó, el 53% de las mujeres que emplea la IC.

Si no se tomara en cuenta el Escalafón Administrativo para el cálculo del porcentaje de mujeres en cargos de mando, la representación femenina descendería de un 37,8% a 21% (de 129 mujeres en cargos de mando, 85 de ellas se desempeñan en el Escalafón Administrativo.)

Tabla 10: Distribución de cargos de mando según sexo

Cargos de mando	Mujeres		Varones	
	Frec.	%	Frec.	%
Intendente	0	0,0	1	0,5
Secretario General	0	0,0	1	0,5
Pro Secretario General	1	0,8	0	0,0
Director	5	3,9	12	5,7
Director General	4	3,1	9	4,2
Responsable de Área	1	0,8	6	2,8
Alcalde (1er. Nivel)	0	0,0	6	2,8
Alcalde (2do. nivel)	4	3,1	6	2,8
Alcalde (3er. nivel)	3	2,3	5	2,4
Alcalde (4to. nivel)	2	1,6	3	1,4
Sub Director General Técnico	1	0,8	2	0,9
Gerente de Área Técnico	3	2,3	8	3,8

<b>Gerente de Área Administrativo</b>	0	0,0	2	0,9
<b>Gerente de Sector Técnico</b>	7	5,4	6	2,8
<b>Gerente de Sector Administrativo</b>	3	2,3	7	3,3
<b>Regional de Vialidad</b>	0	0,0	5	2,4
<b>Director de División Técnico</b>	7	5,4	2	0,9
<b>Director de División Especializado</b>	1	0,8	6	2,8
<b>Coordinador de Guardavidas</b>	1	0,8	3	1,4
<b>Maestro Director</b>	0	0,0	1	0,5
<b>Maestro Sub Director</b>	0	0,0	2	0,9
<b>Director Coro Municipal</b>	0	0,0	1	0,5
<b>Director de Conservatorio</b>	0	0,0	1	0,5
<b>Director de División Administrativo</b>	7	5,4	11	5,2
<b>Jefe de Departamento</b>	78	60,5	40	18,9
<b>Capataz General</b>	0	0,0	28	13,2
<b>Capatáz</b>	1	0,8	38	17,9
<b>Total</b>	129	100,0	212	100,0

De los varones, sin embargo, el 50% tiene representación en los cargos de Capataz, Capataz General (Escalafón Operativo) y de Jefatura de Departamento (Escalafón Administrativo que como ya se mencionó alberga el 33,3% de los funcionarios de la IC).

Existe una ausencia de representación de mujeres en 10 de los 27 cargos de mando existentes.

Las mujeres y varones en la IC enfrentan ciertas barreras relacionadas a la posibilidad de desarrollar determinadas tareas, desempeñándose en áreas tradicionalmente feminizadas o masculinizadas, respectivamente (segregación horizontal).

Asimismo, se observa, que las mujeres acceden en un porcentaje menor que los varones al máximo cargo jerárquico, por ejemplo, dentro del Escalafón Administrativo: mientras las mujeres representan las Jefaturas en un 66%, el cargo de Dirección es ocupado por un 39% de estas. En este sentido, el concepto de techo de cristal, implica una "barrera invisible que impide a determinados grupos acceder a puestos directivos; es decir, se origina en impedimentos para acceder a la cima de los escalafones jerárquicos y más en general, refiere a los límites del



desarrollo de la carrera laboral y de las perspectivas de los asalariados de grupos discriminados." (Buchell, M., Sanromán. G, 2005).

Tabla 11. Distribución de cargos de mando según sexo dentro del Escalafón Administrativo

Escalafón Administrativo	Mujeres		Varones		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.
Director de División Administrativo	7	39,0	11	61,0	18
Jefe de Departamento	78	66,0	40	34,0	118
<b>Total Escalafón</b>	<b>913</b>	<b>66,7</b>	<b>456</b>	<b>33,3</b>	<b>1369</b>

Por otro lado, es importante destacar en este sentido que la Cúpula de la Intendencia, es decir, de los 3 cargos de mayor jerarquía de la estructura, 1 es ocupado por una mujer, el de Prosecretaria General.

### 3.c) Otros cargos: "Remuneración Equivalente"

En función de las bases de datos se pudo relevar la existencia de un grupo de funcionarios/as que la descripción del cargo coincide con la denominación "Remuneración Equivalente", es decir, que están percibiendo una remuneración equivalente a un cargo pero que por algún motivo este no está ingresado en las bases de datos.

Al analizar dicha población, se puede extraer algunas características: son 52 personas: 13 mujeres y 39 varones. Ninguno/a de los/las funcionarios/as tiene más de 10 años de antigüedad, mientras que 17% (9 funcionarios/as) tiene menos de un año de experiencia laboral en la IC.

Asimismo, en lo que respecta a los tipos de contrato, 49 funcionarios/as son contratados, 2 zafrales y 1 pase en comisión. Por otro lado, al observar a qué Escalafón pertenecen vemos que en su mayoría están concentrados en el caso de los varones en el Escalafón Gerencial y de Gobierno y las mujeres están distribuidas más equitativamente entre estos dos escalafones y el Administrativo.

#### 4. Sistema de remuneraciones

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Sistema de remuneraciones	Identificar las brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.

A continuación se detalla el estado de situación de los indicadores de gestión de calidad con equidad y los de brecha:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
Existencia de una política de remuneraciones con perspectiva de género	No existe
<b>Indicadores de brecha</b>	
Remuneración total promedio por grupo ocupacional según sexo	Existe

En lo que respecta al eje 4 de este informe: “Sistema de remuneraciones”, para su análisis se contó con los siguientes insumos informacionales:

- ü Bases de datos suministradas por la IC
- ü Entrevistas a informantes calificados/as

#### 4.a) Política salarial en la IC

Según información brindada por la División Liquidaciones de Haberes, la IC establece sus salarios por escalafones y grados de acuerdo a la estructura vigente en el Presupuesto Quinquenal; se remite el proyecto a la Junta Departamental, va a informe del Tribunal de Cuentas y una vez aprobado es el que queda vigente para todo el período de la Legislatura.

La Administración de la IC tiene la facultad de fijar unilateralmente dichos salarios; sin perjuicio de ello, previo a la elaboración del presupuesto vigente (Decreto de la Junta Departamental 13/2011), se firmó Convenio con ADEOM Canelones estableciendo los salarios y sus incrementos.

Al observar la tabla suministrada por la IC con los salarios asignados por Escalafón y grado, se puede observar que dicha política implica que a igual cargo, igual salario; sin embargo, los sueldos totales de los/las trabajadores/as también se componen de compensaciones.

#### **4.b) Brechas salariales: remuneraciones bases y totales**

Las remuneraciones que se analizan en este apartado son las remuneraciones bases que se establecen según los criterios antes mencionados y las remuneraciones totales, es decir, el total percibido por cada trabajador/a con las compensaciones adicionales.

En términos generales, las personas entrevistadas manifiestan no percibir desigualdades en los salarios percibidos por varones y mujeres a igual cargo. Las diferencias existentes entre estos se adjudican al tipo de trabajo y a las responsabilidades. Sin embargo, tal como muestra la Tabla 12<sup>13</sup> promedialmente los varones perciben un sueldo mayor total (incluidas las compensaciones) que las mujeres en 6 de los 7 Escalafones.

---

<sup>13</sup> La misma se encuentra ordenada de forma descendente según el valor de "Brecha Salarial" (tomando en cuenta el salario total).

Tabla 12. Promedio sueldo base y sueldo total según Escalafón y sexo

Escalafón	Promedio Sueldo BASE		Brecha Salarial (sueldo base)	Promedio Sueldo TOTAL		Brecha Salarial (sueldo total)
	Mujeres	Varones		Mujeres	Varones	
G-Gerencial	33713	37065	91	33980	39289	86
O-Operativo	11026	12013	92	11666	12989	90
P-Profesional	24974	26311	95	27578	29807	93
L-Gobierno	46763	48763	96	46763	48763	96
A-Administrativo	13445	13835	97	15274	15732	97
C-Artístico Cultural	13224	15098	88	16523	16882	98
E-Especializado	17326	17169	101	19215	18533	104

Como puede observarse los escalafones que presentan mayor brecha salarial tomando en cuenta el salario total son el Gerencial y el Operativo.

Mientras en el primero, las mujeres perciben una remuneración total en promedio 14% menor que la de los varones; en el Escalafón Operativo la brecha salarial es de un 10%, es decir, las mujeres perciben en promedio el 86% y 90% del salario de sus colegas varones, en los respectivos escalafones.

Ahora bien, si tomamos en cuenta el Escalafón Operativo y los cargos que tienen representación masculina y femenina, se puede observar que los cargos donde existen diferencias salariales más relevantes son en los de Ordenanza y Auxiliar, cargos además demográficamente femeninos.

Tabla 13. Promedio sueldo base y sueldo total según sexo en el Escalafón Operativo

Escalafón Operativo	Promedio Sueldo BASE		Brecha Salarial (sueldo base)	Promedio Sueldo TOTAL		Brecha Salarial (sueldo total)
	Mujeres	Varones		Mujeres	Varones	
Auxiliar	10944	11007	99	11751	12516	94
Capatáz	15238	14837	103	15238	15343	99

Encuadernador	13099	13099	100	13099	13099	100
Operario I	11007	10918	101	11647	11702	100
Operario II	11007	10982	100	11442	12030	95
Ordenanza	11008	11007	100	11611	13005	89
Pintor de Obras II	13099	13099	100	15238	14128	108
Práctico de Cementerio	11007	11007	100	11697	11979	98

Por otro lado, en lo que respecta al Escalafón Gerencial, si observamos con detenimiento vemos que no existen brechas salariales en los sueldos base, sin embargo, la misma se hace notable a partir de las compensaciones.

Tabla 14. Promedio sueldo base y sueldo total según sexo en el Escalafón Gerencial

ESCALAFÓN GERENCIAL	Promedio Sueldo BASE		Brecha Salarial (sueldo base)	Promedio Sueldo TOTAL		Brecha Salarial (sueldo total)
	Mujeres	Varones		Mujeres	Varones	
Gerente de Área Técnico	39590	39590	100	39590	41985	94
Gerente de Sector Administrativo	34796	34796	100	34796	39384	88
Gerente de Sector Técnico	34796	34796	100	35481	34796	102
Remuneración Equivalente	35028	37888	92	35028	39900	88

Al analizar las bases de datos, observamos que por lo general las mujeres no reciben compensaciones mientras que la mayoría de los varones que reciben es por diferencia de asignación de funciones y Comp(8), es decir, por una nueva tarea.

#### 4.c) Las compensaciones: cuántas y para quién

Es necesario, a partir de los datos manejados en el apartado anterior, el tema de las compensaciones y el análisis de las mismas. Las siguientes tablas muestran en qué escalafones están concentradas las compensaciones, cuántas personas las perciben y cómo se distribuyen según sexo.

Según el total que se desprende de la Tabla 15 se obtiene el dato de que el 42% de los/las funcionarios/as de la IC percibe como máximo 3 compensaciones.

Tabla 15: Distribución de compensaciones percibidas por Escalafón

Escalafón	1 compensación	2 compensaciones	3 compensaciones	Total compensaciones
A - Administrativo	508	14		522
C - Artístico Cultural	146	2		148
E - Especializado	58	5	1	64
G - Gerencial	10			10
O - Operativo	948	90	12	1050
P - Profesional	43	5		48
<b>Total</b>	<b>1714</b>	<b>116</b>	<b>13</b>	<b>1842</b>

También, según esta información se puede establecer que, en primer lugar, el Escalafón que percibe más compensaciones es el Operativo donde, como ya se observó, el 80% de los cargos son ocupados por varones.

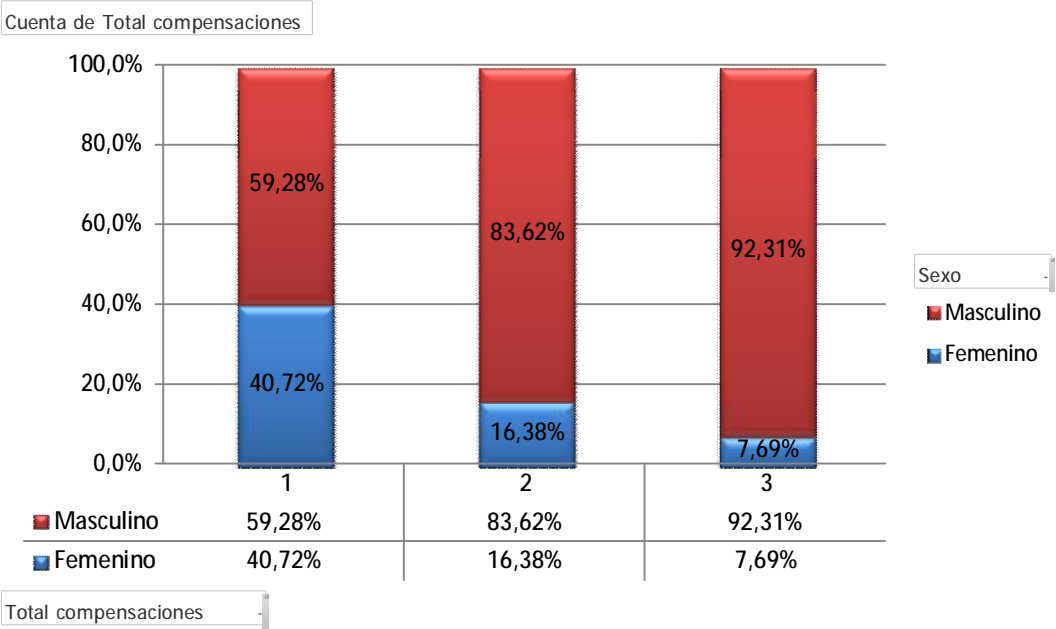
En segundo lugar, se encuentra el Escalafón Administrativo; sin embargo, en dicho Escalafón no hay ningún funcionario/a que reciba más de dos compensaciones. Además, el 97% de las personas de este Escalafón que percibe compensaciones, recibe 1, es decir que únicamente el 3% recibe 2 compensaciones.

En cuanto a las 13 personas que perciben el máximo de compensaciones posibles, 12 son varones (Tabla 16), mientras que de los/las funcionarios/as que reciben 2 compensaciones, el 83,6% es de sexo masculino. En todos los casos los varones perciben más que las mujeres.

Tabla 16: Distribución de las compensaciones percibidas según sexo

Total compensaciones	Sexo		Total general
	Mujeres	Varones	Total general
1	698	1016	1714
2	19	97	116
3	1	12	13

**Gráfico 6: Distribución del funcionariado por compensación percibida y sexo (%)**



**5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad**

<b>EJE DE ANÁLISIS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad</b>	Identificar las acciones o políticas de la empresa relativa a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral-familiar.

Para llevar a cabo un análisis de este eje, se tuvo en cuenta la información extraída de las entrevistas en profundidad realizadas a informantes calificados/as, las bases de datos del funcionariado sobre los tipos de licencias que toma, el estatuto del funcionariado de la IC y el reglamento de licencias (información relativa al uso de las licencia por parte de varones y de mujeres).

En cuanto a los indicadores propuestos para el presente Eje, se detalla el estado de situación de los mismos:

<b>INDICADORES</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Indicador de gestión</b>	
<b>Existencia de política escrita de corresponsabilidad que garantice la conciliación entre la vida laboral y familiar</b>	No existe
<b>Existencia de relevamiento sistemático de detección de necesidades del personal relativas al uso del tiempo</b>	No existe
<b>Existencia de bases de datos con usos del tiempo del personal</b>	No existe
<b>Existencias de base de datos con número de hijos/as o menores a cargo del personal según edad</b>	Existencia de campo para ingresar la cantidad de hijos/as y la fecha de nacimiento. No se recoge la información sistemáticamente, es voluntaria y podría estar actualizada en aquellos casos que



	tuvieran que completar información para ser beneficiario/a de FONASA u otra prestación relativa a la seguridad social
Existencia de base de datos con número de personas dependientes del personal (discapacitados/as, adultos/as, mayores)	No existe
Existencia de mecanismos de apoyo al personal para el cuidado de menores	En situaciones concretas se han autorizado licencias especiales bajo la autorización del Área/Dirección pero no existen procesos escritos formalizados
Existencia de salas de amamantamiento adecuadas	No existe
<b>Indicadores de brecha</b>	
Uso de prestaciones y reglamentos de corresponsabilidad según sexo (guarderías, licencias de maternidad y paternidad, cuidado de hijos por enfermedad)	<p>Licencia maternal (13 semanas) de acuerdo a la legislación vigente y paternal (5 días), 2 días más de lo establecido por ley para el funcionariado público</p> <p>Licencia madres adoptivas (12 semanas) pero no para padres adoptivos</p> <p>Lactancia: no está reglamentado pero está prevista la posibilidad de solicitar una reducción de la carga horaria a la mitad con certificado médico hasta 1 año de edad del lactante. Este derecho abarca los casos de adopción</p>

En lo que respecta al presente eje de este informe, se contó con los siguientes insumos informacionales:

- ü Bases de datos suministradas por la IC
- ü Entrevistas a informantes calificados/as
- ü Estatuto del Funcionario de la Intendencia

## 5.a) Ausentismo de varones y mujeres

Frente a los datos mencionados con anterioridad, es importante que las instituciones a través de sus políticas no continúen reproduciendo estas desigualdades en el uso del tiempo; para ello, es fundamental que las instituciones cuenten con mecanismos para relevar información detallada sobre las necesidades de articulación trabajo-familia que tienen varones y mujeres.

En este sentido, la Intendencia no cuenta con mecanismos formales que permitan relevar las necesidades del funcionariado de forma sistemática y sostenida lo que da cuenta de una ausencia de conceptualización y tratamiento de la problemática. Dicha ausencia trae consigo la naturalización y externalización del problema recargando a las mujeres mayoritariamente y, por tanto, incidiendo en su posibilidad de desarrollo y en el pleno ejercicio de sus derechos. Sin embargo, como se detalla a continuación las posibilidades formales (Artículo 40, 41 y 42 del Reglamento de Licencias) que tiene el funcionariado para el usufructo de licencia con goce de sueldo y sin goce de sueldo sugieren que existe una contemplación desde la Institución no sólo por la salud sino también por otras eventualidades que hacen a la vida de las personas.

En cuanto a los tipos de licencia previstos en el Reglamento de Licencias, estos son: ordinaria (se suma 1 día cada 4 años por antigüedad), por enfermedad (20 días), maternidad (13 semanas), adopción (12 semanas), estudio (30 días), matrimonio, duelo, donación de sangre (órganos y tejidos), paternidad (5 días, no para el caso de adopción), realización de exámenes genito-mamarios, jubilación, especiales por un término máximo de 30 días con goce de sueldo y hasta un máximo de 5 meses sin goce de sueldo (Art. 40), especial por asuntos particulares, con goce de sueldo por un máximo de 5 días (Art. 41) y especial con goce de sueldo relacionada con el trabajo y que resulte de interés para el Intendente (Art. 42), actuación en mesas receptoras de voto y censo, horas a compensar, cualquier otra causal del licencia que se otorgue por normativa nacional o departamental.

En lo que respecta a una de las dimensiones de la conciliación entre trabajo-familia como es el cuidado de las personas dependientes, según información brindada en las entrevistas, no existen mecanismos formales establecidos que regulen el ausentismo del funcionariado debido a dichas responsabilidades sino que es arbitrario y depende de la voluntad de la Dirección General, tal como manifiesta una de las personas entrevistadas:

*“Queda a decisión del Director General. Es una decisión que queda fuera del reglamento, vos podés decir, bueno no se te pasa la falta pero acá hay un sistema de marcado digital, vos marcas a la entrada y a la salida entonces si no marcaste queda a criterio del director general si justifica. Queda a evaluación del Director General.*

## 5.b) Diferencias por sexo en los tipos de licencias adoptadas

Como se mencionó anteriormente, la existencia de ciertos tipos de licencia le permite al funcionariado la posibilidad de usufructuar días con goce de sueldo en virtud de sus necesidades extra-laborales.

A continuación se puede observar los tipos de licencias existentes en la Intendencia y el promedio de días efectivamente usufructuados por varones y mujeres durante el período octubre 2010-setiembre 2011.

Tabla 17: Días de licencia tomados por el funcionariado en el período octubre 2010-setiembre 2011 según sexo y tipo de licencia

Tipo de Licencia	Mujeres				Varones			
	? días	n	Promedio x persona	Peso sobre el universo (N=1.557)	? días	n	Promedio x persona	Peso sobre el universo (N=2.642)
Reglamentaria	34362	1543	22,3	88,7	52237	2273	23,0	86,0
Enfermedad	31367	1028	30,5	88,7	26071	1045	24,9	39,6
Donación de sangre	74	67	1,1	3,9	200	174	1,1	6,6
PAP o mamografía/prostata	586	586	1,0	33,7				
Fallecimiento familiar-duelo	426	187	2,3	10,8	580	200	2,9	7,6
Matrimonio	195	13	15,0	0,7	195	13	15,0	0,5
Maternidad	1344	15	89,6	0,9				
Paternidad					155	31	5,0	1,2
Estudio	1939,0	112,0	17,3	6,4	1206,0	66,0	18,3	2,5
Especial Art 40 s/goce sueldo	1071,0	11,0	97,4	0,6	526,0	10,0	52,6	0,4
Especial Art. 40 c/goce sueldo	802	44	18,2	2,5	389	20	19,5	0,8
Art. 41	6736,0	1447,0	4,7	83,2	9401,0	2066,0	4,6	78,2
Art. 42	128	15	8,5	0,9	84	12	7,0	0,5
Días por elecciones	2201,0	521,0	4,2	30,0	1049,0	278,0	3,8	10,5
Suspensión	447	14	31,9	0,8	1070	40	26,8	1,5
Subsidio transitorio	2284,0	6,0	380,7	0,3	1581,0	4,0	395,3	0,2
Gravidez	694	12	57,8	0,7				
Post natal	546,0	13,0	42,0	0,7				
Pre natal	393	13	30,2	0,7				

En cuanto a los días por licencia reglamentaria, tal como muestra el cuadro anterior, el 86% de los varones y el 89% de las mujeres hicieron uso, no mostrando diferencias relevantes por sexo en el promedio de días; sin embargo, en lo que refiere a la licencia por enfermedad, los datos muestran diferencias entre los días en promedio usufructuado por varones y mujeres, 31 contra 25, no así, entre la cantidad de personas que hicieron usufructo de esta, 1028 mujeres y 1045 varones.

Este ausentismo mayor de las mujeres puede responder a la ausencia por parte de la IC de un régimen de licencia especial para atender personas a cargo que puedan estar enfermas. Puede estar sucediendo que las mujeres –como principales proveedoras de bienestar en las familias- soliciten dichas licencias médicas cuando en realidad no son ellas las que están enfermas. De todas maneras, dicha hipótesis es únicamente teórica ya que no se cuenta con datos e información al respecto que la comprueben.

Como ya se mencionó, el funcionariado puede hacer usufructo de ciertos días de licencia a través del Art.40, el cual establece que se podrá conceder licencia con goce de sueldo por un máximo de 30 días en casos “especiales debidamente justificados” sin exceder los 6 meses (a partir del segundo mes la licencia es sin goce de sueldo).

En este sentido, si observamos el cuadro vemos que no existen diferencias por sexo en la cantidad de mujeres y varones que hicieron uso de días de licencia por el Art.40; sin embargo, la diferencia se hace significativa en el promedio de días tomados, 97 las mujeres y 52 los varones. En este sentido, RRHH no pudo brindar información detallada sobre los motivos expuestos por las mujeres y varones para justificar su licencia lo que implica una falta de estandarización de ciertos procesos y en especial de aquellos que puedan brindar datos relativos al uso del tiempo del funcionariado.

Con respecto a las inasistencias por realización de estudios ginecológicos, esta da cuenta de una problemática que excede los límites de la IC. De la población femenina, únicamente un tercio se ausentó por la realización del PAP o examen de mamografía, no evidenciándose ninguna oportunidad de mejora que implique acciones de comunicación o sensibilización por parte de la institución hacia las funcionarias con respecto a la importancia de la realización anual de dicha revisión ginecológica. Por otro lado, en lo que refiere a la población masculina, la IC contempla entre los tipos de licencia un día por realización de examen de próstata

lo que puede observarse como una práctica de responsabilidad social, sin embargo, según las bases de datos ningún funcionario varón solicitó el día por este motivo.

Siguiendo con el análisis de los datos, en lo que respecta a la licencia por paternidad, es grato comprobar que los varones que tomaron este tipo de licencia lo hicieron en promedio 5 días, siendo este el máximo de días previsto para el goce de los funcionarios de la IC. Asimismo, 15 funcionarias han usufructuado en promedio el máximo de días previsto por la ley por licencia maternal.

Sobre este tema, es importante tomar una cita que da cuenta de algunas de las creencias existentes en la organización asociadas a la maternidad como un problema, debido al ausentismo de las mujeres de sus puestos de trabajo, para el desempeño de cargos de mayor jerarquía:

*“Nosotros tenemos una licencia de hasta un mes para aquellos padres o madres (...) Normalmente las que se toman ese tiempo de licencias son las mujeres, yo creo que hay más hombres por que los roles son distintos las mujeres se ocupas más de las cosas de sus hijos, etc., sin nuestra decisión la vida nos ha dado roles distintos.”*

**6. Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género**

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género	Analizar los mecanismos que implementa la empresa para evitar situaciones de hostigamiento sexual con el fin de brindar garantías a todo el personal para denunciar estas situaciones.

A continuación los indicadores de gestión y de brecha para este Eje 6:

Indicadores de gestión	
Existencia de una política institucional específica que regule la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual en la organización en base a la legislación nacional	Existe a partir de la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.
Existencia de un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de inequidades de género y acoso sexual	Existe a partir del trabajo iniciado por el Comité de Calidad con Equidad.
Indicadores de brecha	
Número de casos de inequidades de género presentados al mecanismo en el último año	No existe
Número de casos de acoso sexual presentados al mecanismo en el último año	No existe

Para el presente análisis se contó con los siguientes insumos informacionales:

- ü Entrevistas a informantes calificados/as
- ü Resolución de la creación de la comisión de atención a las inequidades de género
- ü Procedimiento de atención a las inequidades de género

En octubre del 2011 y a partir de la implementación del MCEG se conforma una Comisión de Atención de Inequidades de Género, por Resolución del Intendente, que elabora en diciembre 2011 un Protocolo de Atención denominado Procedimiento de Atención a las Inequidades de Género.

El mismo tiene como cometido "Establecer los mecanismos para la recepción y atención de quejas y denuncias por discriminación de género, presentado por los trabajadores y las trabajadoras de la Intendencia de Canelones, en el marco de sus relaciones laborales en el Organismo" (Documento Procedimiento). Se establece su integración en cinco integrantes y un/a sexto/a integrante por la Dirección General Jurídico Notarial.

Antes de la existencia del procedimiento escrito, dos eran las modalidades básicas de intervención cuando ocurrían casos de esta índole. Una primera modalidad era la realización de investigaciones administrativas a partir de denuncias realizadas al jefe/a superior, o en caso de ser él/ella quien acosa, a una persona de mayor jerarquía. En algunos casos, se realiza un oficio, una comunicación interna, la cual, le da carácter formal a la denuncia y se mantiene como expediente. La segunda, consistía en acudir al Abogado del Sindicato, a través de una carta dirigida al mismo o solicitando una entrevista. En esta modalidad, el Sindicato se comunica con la Dirección General.

Una vez realizada la investigación, la práctica institucional era que el área de recursos humanos hace acuerdos entre los/as involucrados/as para que sean trasladados a distintos áreas de trabajo. "Lo que se hace son acuerdos con las personas desde lo institucional, se hacen traslados para evitar que las dos personas se vean, también hay resoluciones legales las que dicen que no se pueden acercar tantos metros etc. No tiene vía jurídica. Se han derivado esas personas a psicólogos, maestras, etc."

En cuanto a las acciones de prevención y capacitación sobre violencia de género, la Intendencia de Canelones, realizó en noviembre 2011 un Seminario Internacional, al cual fueron invitados/as todos/as los/as funcionarios/as de la IC y un Taller de

prevención de violencia basada en género para el funcionariado del Municipio de Pando.

Asimismo, se realizó una campaña contra la violencia doméstica en el año 2010, denominada "ACTIVATE CANELONES, entre el Área de Género y Equidad y la Dirección General de Comunicaciones. La misma consistió en un audiovisual difundido a través del informativo Comuna y el cual fue distribuido a todos los Municipios. El mismo se realizó con hijos/as y familiares de funcionarios/as.



## 7. Oportunidades de capacitación y desarrollo

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Oportunidades de capacitación y desarrollo	Analizar las políticas de capacitación de la organización, los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal a fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y varones según sus necesidades de desarrollo personal profesional

Estado de situación de los indicadores de gestión y de brecha:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
Existencia de base de datos que incluyan nivel educativo y formación adquirida del personal	Parcialmente, existe un registro en el Instituto de Estudios Municipales Canario (IEMC), no está discriminado por sexo
Existencia de política de capacitación con perspectiva de género	La IC cuenta con una política de capacitación definida y cuenta con los medios de difusión para ser conocida por trabajadores y trabajadoras. Los/as docentes no cuentan con sensibilización de género
Existencia de política de capacitación que incluya la temática de la equidad de género	Al día de hoy la temática de género no es parte de la currícula en ninguna de las capacitaciones específicas, ni es tomada como una capacitación con módulos propios. Las Autoridades afirman que está planificado para 2012
Implementación de acciones que impulsen la participación equitativa de varones y mujeres en capacitaciones	No hay evidencia de que se realice un relevamiento de las necesidades del personal de la IC, sino que se ha realizado con las Jefaturas y Direcciones

	atendiendo las necesidades institucionales
Implementación de mecanismos equitativos de detección de necesidades de capacitación	No existe
<b>Indicadores de brecha</b>	
Número de cursos/horas brindados o facilitados por la organización recibida por el personal según sexo	Existe
Tipo de capacitación recibida según sexo	Existe

Los insumos informacionales consistieron en:

- ü Entrevista con la encargada de capacitación
- ü Programa, cronograma y formulario de Inscripción del
- ü Programa de Capacitación a Administrativos/as (PCA) del Instituto de Estudios Municipales
- ü Presentación de Curso de Expediente Electrónico
- ü Presentación sobre detección de necesidades de capacitación
- ü Programa de finalización de Primaria
- ü Programa de culminación de Educación Media
- ü Programa de acreditación de saberes Convenio Comuna Canaria - Universidad del Trabajo del Uruguay
- ü Programa de Formación y Desarrollo Gerencial
- ü Programa de Capacitación de Inspectores de Tránsito

Las capacitaciones de la Intendencia de Canelones se canalizan a través de convenios con instituciones públicas de educación así como a través del Instituto Municipal de Capacitación Canario, creado en el año 2008.

La empresa realiza un Plan de Capacitación anualmente que integra los dos tipos de capacitaciones, según se pudo extraer de las entrevistas:

*“Se generó un plan de capacitación que atiende la formación de los funcionarios tanto como una formación curricular básica como la formación técnica para el*

*desarrollo de la tarea también una formación gerencial. Tenemos más de 60 proyectos de mejora de gestión”*

La elaboración de dicho Plan se realiza desde la Dirección de Recursos Humanos a partir de insumos obtenidos de las Jefaturas de las distintas direcciones. Para la elaboración del Plan 2012 se realizaron cambios en el relevamiento de las demandas de capacitación volviéndola más participativa. El procedimiento fue enviar una solicitud de información vía electrónica y la participación de un/a funcionario/a para discutir el proceso de formación.

La estrategia de capacitación elegida ha consistido en dos tipos de capacitación: la formación básica individual y la formación para la mejora del desempeño. Los horarios en los que se imparte la capacitación son habitualmente horarios de trabajo. La inscripción es voluntaria, sin embargo, la jefatura determina la aceptación o no de los postulantes.

El acceso a los cursos depende directamente del puesto de trabajo en que se desarrolla la tarea y de la necesidad de culminar el nivel de educación primaria/secundaria (formación básica individual). El procedimiento para acceder a los cursos consiste en una inscripción individual bajo el acuerdo de la jefatura directa. Las personas se anotan bajo el permiso de cada Jefatura.

La carga más importante de los cursos de capacitación está dirigida a administrativos y puestos gerenciales.

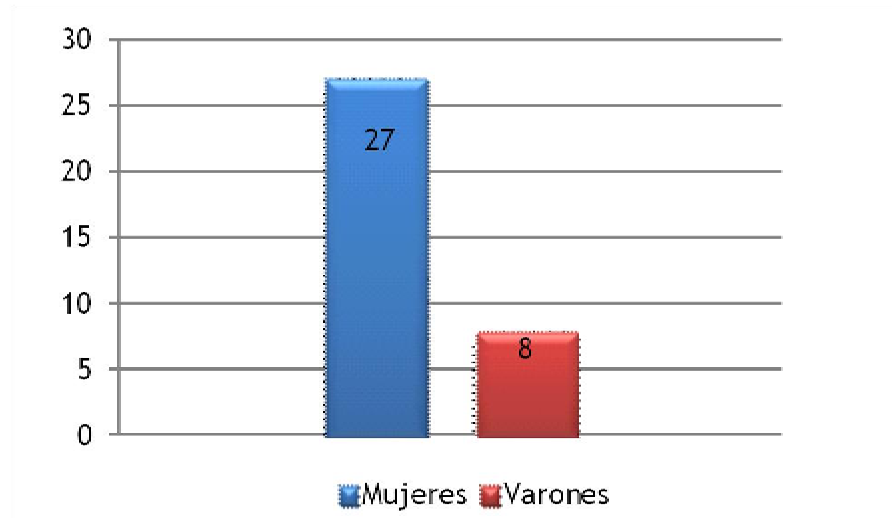
#### **7.a) Formación básica individual**

Los cursos sobre formación básica individual, tienen como objetivo reducir el porcentaje de funcionarios/as que no cuentan con educación primaria y/o secundaria (ciclo básico) culminada. Con este objetivo, en el año 2005 se hizo un convenio con la Dirección Sectorial de jóvenes y Adultos dependiente de CODICEN, el que viene impartiendo cursos para la finalización del ciclo primario. En el periodo mayo 2010-mayo 2011 lograron culminar 5 personas, 1 mujer y 4 varones. Al 2011 se logró reducir en un 10% a los funcionarios/as sin educación primaria (14.7% a 4%).

En cuanto a capacitación para culminar el ciclo básico de secundaria, se firmó un A convenio con el Programa de Culminación de Estudios Secundarios (ProCES). La Intendencia relevó algunos datos de los cursos del año 2008. La mayor parte de los

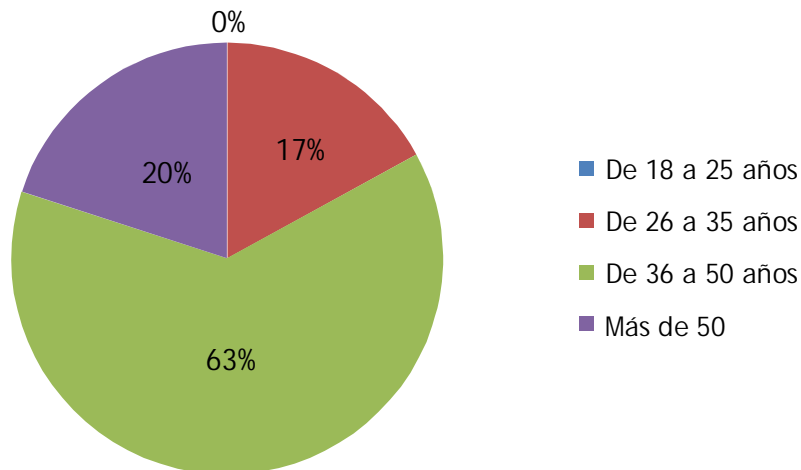
que realizaron los cursos son mujeres, 27 mujeres y 8 varones.

Gráfico 18. Número de personas capacitadas en educación secundaria por sexo durante el año 2008



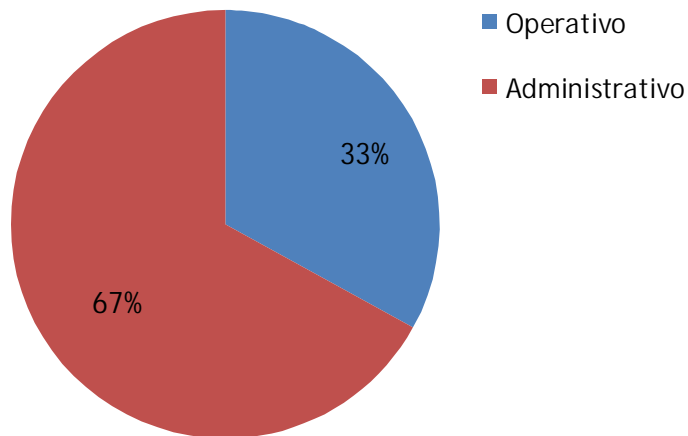
En cuanto a la edad, el 63% de los/as asistentes tienen entre 36 a 50 años, siendo el promedio de edad de 40 años.

Gráfico 19. Porcentaje de personas capacitadas en educación secundaria por grupo de edad durante el año 2008



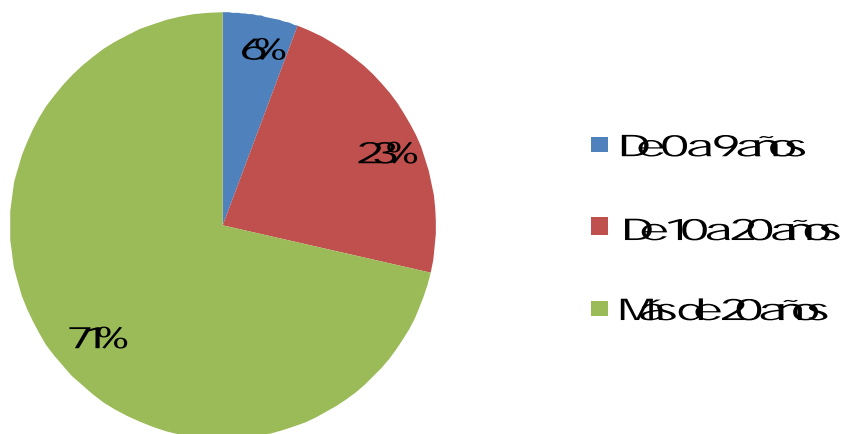
En cuanto al Escalafón, el 67% de los/as asistentes pertenecen al Administrativo. Esto explica que la mayoría de las asistentes sean mujeres.

Gráfico 20. Porcentaje de personas capacitadas en educación secundaria por escalafón al que pertenece durante el año 2008



Con respecto a su situación con la educación formal, el 71% de los/as asistentes ha dejado el sistema formal de educación hace más de 20 años.

Gráfico 21. Porcentaje de personas capacitadas en educación secundaria según años que abandonó sistema formal de educación. (2008)



En el período mayo 2010-mayo 2011, se formaron 13 personas: 10 mujeres y 3 varones.

Además de estas experiencias, en el 2008-2009 se firmó un convenio con el

Consejo de Educación Técnico Profesional con el objetivo de acreditación de saberes. Fue pensado para 45 personas dependientes de la Dirección General de Obras, específicamente para quienes desempeñan tareas en Carpintería, Mecánica Automotriz y Soldadura. No hay datos relevados sobre si alguna mujer participó de esta instancia de formación.

#### **7.b) Formación para la mejora del desempeño**

Un primer programa es el Programa de Capacitación a Administrativos/as (PCA), dirigido a Oficinistas grado I y II del escalafón administrativo. En el último año, de mayo 2010 a mayo 2011, abarcó 4 módulos y 115 horas de capacitación que se distribuyen de la siguiente manera: Gestión Municipal (14 horas), Función Administrativa (25 horas), Aplicaciones informáticas (46 horas), Rol del "Supervisor" (30 horas).

El 78% de los que asistieron/as a estos cursos son mujeres lo que responde a su mayor porcentaje en el área de administrativos, 67% de mujeres en el escalafón administrativo (913 de 1369) y 72% (743 de 1035) de los grados I y II.

El segundo programa es el Plan de Formación y Desarrollo Gerencial (PFDG), el cual tiene como objetivo fortalecer la competencias del personal que tiene trabajadores/as a su cargo, tiene una carga horaria de 200 horas y los módulos de trabajo son: Gestión Pública y Municipal, Planificación Estratégica, Gestión Operativa. En el período mayo 2010-mayo 2011, el 58% de los/as asistentes fueron mujeres.

El tercer programa es el Programa de Capacitación a Inspectivos de Tránsito (PCIT), cuyo objetivo es mejorar la calidad en el desempeño, reconociendo los conocimientos adquiridos y experiencias compartidas (certificando competencias). Consiste en 135 horas a través de los siguientes módulos: Formación Contextual, Formación en Salud (medicina del tránsito, salud en el trabajo), Formación Específica (normativa del tránsito, ingeniería de tránsito, trabajo en la vía pública, seguridad vial, información turística, idiomas). Asistieron 23 mujeres y 37 varones a este programa.

En octubre del 2010 se lanzó el proyecto de "Detección de necesidades de capacitación" con el fin de conocer y evaluar las necesidades de capacitación a través de un relevamiento de las opiniones de funcionarios y funcionarias sobre los obstáculos para alcanzar los objetivos de cada Dirección, Unidad o Municipio. Un

segundo cometido de este emprendimiento es la intención de captar la satisfacción del funcionariado en relación a la tarea que realiza y los requerimientos de formación de cada puesto. Si bien este proyecto implica la mejora continua en los procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización, no incluye en su propuesta el abordaje de la temática de género, desconociendo los problemas de inequidad que tiene la organización.

Las Autoridades ya declararon la intención de generar para el 2012 una curricula sobre género. A nivel de las Autoridades se percibe la importancia de la temática y existe interés en que sea definido:

*“No cuentan con capacitación en género, pero sería de un gran interés para el Instituto. De más no estaría, que el personal cuente con este tipo de capacitación, pienso que sería importante abrir un poco la cabeza, la verdad que poder incluirlo me gustaría. Se podría incluir en cualquiera de los dos planes.”*

#### **7.c) Capacitaciones en la temática de género durante el año 2010**

Es importante mencionar en relación a las capacitaciones que reciben los y las funcionarias de la IC, las relativas a la temática de género.

En el marco de la Comisión Interdepartamental de Género del Congreso de Intendentes, se realizó una capacitación sobre políticas departamentales y la igualdad entre hombres y mujeres. De dicha instancia participaron de la Intendencia funcionarios/as del Área de Género y Equidad, Dirección General de Comunicaciones, Cooperativismo y Juventud.

También en el marco de la CIG con el apoyo de AECID, se llevaron a cabo durante el año 2010 varias capacitaciones donde participaron funcionarias/os de la IC: 1) “Medios de comunicación y género”, participó el Área de Género y Equidad y la Dirección General de Comunicaciones; 2) “Transversalidad de género en los recursos humanos”, en la cual participaron funcionarios/as de Selección y Carrera Funcional; 3) “Desarrollo Local y Políticas de Género”, capacitación dirigida a Alcaldes/as y Consejales/as de todo el país; y 4) “Transversalidad de Género”, que convocó a Alcaldesas y Consejalas.

Asimismo, se llevó a cabo un Seminario sobre negociación colectiva y un Curso de Sensibilización sobre Afrodescendientes, a cargo de Casa de la Mujer de la Unión, con Inmujeres.

#### 7.d) Percepción de los/as funcionarios de la capacitación

Uno de los aspectos positivos rescatados de los cursos, es que se habilitó a los/as funcionarios que ya eran docentes o que tenían conocimientos de un área en particular que pudieran ejercer la docencia en los cursos de capacitación que brinda la organización.

*“Cuando se crea una de las cosas que se hizo fue de todos los funcionarios que habían los que estaban capacitados o tenían una carrera se les propuso ser docentes, y te pagan hora docente además del salario. Se creó que el instituto utilizó sus recursos humanos más capacitados de la intendencia. Quienes forman a los funcionarios son funcionarios. También van a capacitar a otros departamentos, hacen intercambio con otros departamentos”*

El segundo aspecto positivo señalado es la existencia del propio instituto, el que cuenta con las herramientas y la infraestructura adecuada:

*“Más allá de alguna dificultades es un orgullo de esta división que tengamos un Instituto de Capacitación, tiene todos los elementos, salas, computadoras, tiene un reconocimiento por accesibilidad para discapacitados.”*

El tercer aspecto es con respecto a los cursos de formación básica individual, los que son valorados muy positivamente destacando la oportunidad que brinda la institución a los funcionarios de culminar la educación básica en el horario de trabajo y a través de ello lograr mejoras en la autoestima y el desarrollo personal.

*“Y el hecho de haber llegado a que algunas personas puedan terminar primaria, secundaria lo considero lo más revolucionado que han realizado esta Administración, de alguien que no sabe leer a leer transformamos a esa persona con una autoestima auto valorada.”*

*“Es maravilloso, hay compañeros que han terminado el liceo, la escuela y dentro del horario de trabajo.”*

En cuanto a los aspectos negativos en la percepción que tienen los/as funcionarios/as de los cursos, se destaca el acceso desigual en función de que el procedimiento de acceso a los cursos depende en buena medida de la disposición de las jefaturas:



*“Hay trancas más políticas, alguien que tengas más confianza, que asista esa persona. La IMC es mucho más politizada eso y a mí me choca eso”*

*“Es difícil que un funcionario se quiera anotar y le digan que no (salvo si sos profesional) porque es un derecho capacitarte, lo que a veces pasa pero eso también tiene que ver con cuestiones reglamentarias, si en un servicio hay poco personal no van a ir todos, ahí capaz que se podría jugar que primero van unos y después otros.”*

Un segundo aspecto negativo es que los cursos se concentren en cargos no administrativos, quedando por fuera las capacitaciones a profesionales.

*“Se considera que si sos profesional ya te capacitaste afuera entonces no podés participar de las capacitaciones. Yo nunca pude participar, pero no porque no lo haya solicitado, es más, yo manejo las herramientas informáticas [...] pero no tengo una acreditación y me parecía genial si la Intendencia brindaba esto, pero no pude, pero claro si vos ves la masa de administrativos que hay al lado de los que somos profesionales, claro, obvio”*

Finalmente un tercer aspecto negativo es el hecho de que los/as funcionarios solo pueden capacitarse quienes tienen directa relación con el puesto de trabajo sobre el que se imparte el curso lo que no permite que mujeres que desarrollan su tarea en áreas tradicionalmente femeninas puedan cambiar hacia otras masculinizadas.

## 8. Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional	Identificar valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproduzcan estereotipos de género o generen violencia de género a fin de trabajar para su transformación.

A continuación se presentan los indicadores para el presente Eje de análisis:

INDICADORES	ESTADO
<b>Indicadores de gestión</b>	
a) Existencia de un Equipo de Trabajo o Comité de Calidad con Equidad de Género	Existe un Comité de Calidad con Equidad conformado por Resolución Departamental y con Autoridades con capacidad de tomar decisiones
b) Existencia de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género	Existe
c) Existencia de un Plan de Acción para el levantamiento de brechas	No existe; el mismo se elaborará a partir de los hallazgos del diagnóstico, el análisis FODA y las recomendaciones realizadas por Inmujeres.
d) Proporción de trabajadores/as de RRHH capacitados/as en género	Existe la información pero no está sistematizada.
<b>Indicadores de brecha</b>	
a) Imágenes sexistas	No existe
b) Adecuación de la infraestructura, ropa de trabajo, uniformes para varones y mujeres.	Existe

El diagnóstico desarrollado hasta el momento permite contar con una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos que den cuenta de sesgos de género y barreras, tanto culturales como organizativas, que interfieren en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la organización. Asimismo, a través de esta herramienta se ha logrado identificar espacios de segregación horizontal y vertical lo que da cuenta de posibles oportunidades desiguales para varones y mujeres, ya sea que se deriven de discriminaciones directas o indirectas; estereotipos de género en las tareas, funciones, cargos; o desigualdades vinculadas a las cargas familiares.

Por otro lado, como ya se mencionó con anterioridad la IC cuenta con la existencia de un Comité de Calidad con Equidad, aprobado por el Intendente y con un alto compromiso con la temática. Además, se reconoce su fuerte capacidad de liderar el proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

En cuanto al clima laboral en la IC, de las entrevistas se pudo relevar que es *"cordial y amable"*, no registrándose cuestiones complejas relativas al relacionamiento del funcionariado. Tampoco de las instancias de visitas a la IC, se registró imágenes sexistas de visibilidad pública.

En el apartado siguiente se presenta un análisis FODA y recomendaciones generales a partir de la base de la identificación de la problemática observada. Dichas recomendaciones podrán o no ser incorporadas posteriormente en el Plan de Acción de la IC para el levantamiento de brechas relevadas.

#### IV. ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS (internas)</b>	
1.	Existencia de un Comité de Calidad con Equidad de Género (CCEG) con capacidad de resolución y conducción política.
2.	Alto compromiso con la temática de género por parte del Intendente de la IC y de los/las integrantes del Equipo de Gobierno en especial aquellos/as que participan del CCEG.
3.	Capacidad del CCEG de incidir en el resto del Equipo de Gobierno que presenta cierta resistencia a la temática.
4.	Proceso de reestructura vigente: capacidad de incorporar la perspectiva de género mediante procesos escritos y formales (reclutamiento y selección); movilidad interna del funcionariado; revisión del Manual Descriptivo de Cargos.
5.	Incorporación del Área de Género y Equidad en 2005. Voluntad explícita de jerarquizar el Área, dependencia a cargo de la Secretaría General.
6.	Creación de una Comisión de Inequidades de Género en la IC. Mecanismos de comunicación (tv, revistas, web) con el funcionariado de la IC y la comunidad que pueden ser utilizados para dar difusión a los logros del MCEG.
8.	Voluntad de implementar el Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG) en un área transversal a toda la organización: Dirección General de Administración (Dirección de Recursos Humanos, Unidad de Selección y Carrera Funcional y División Liquidación de Haberes) y Dirección General de Comunicaciones.

<b>OPORTUNIDADES (externas)</b>	
1.	Equidad de género incluida en las agendas de los gobiernos departamentales.
2.	Experiencia acumulada a través del proyecto piloto en las empresas públicas.
3.	Posibilidad de generar un grupo de trabajo con otras Intendencias con voluntad de implementar el MCEG.
4.	Voluntad del Intendente de incorporar la perspectiva de género al

presupuesto departamental.

#### **DEBILIDADES (internas)**

1. Escasa presencia de mujeres en el Escalafón Operativo: 20,5%.
2. Fuerte segregación horizontal: concentran de mujeres/varones en un conjunto reducido de ocupaciones definidas como "tradicionalmente femeninas" y "tradicionalmente masculinas": 66,7% mujeres en el Escalafón Administrativo; 79,5% varones en el Escalafón Operario.
3. Si bien se constata en los cargos de mando un porcentaje que supera el 30% en la representación femenina, el peso de las mujeres dentro de cada uno de estos, es notoriamente menor al de sus colegas varones.
4. Presencia Segregación vertical reforzada por la división sexual del trabajo: de las 129 mujeres que representan cargos de mando, el 60,5% se concentra en el nivel de Jefatura de Departamento en el Escalafón Administrativo.
5. Ausencia de carrera funcional basada en la evaluación de oposición y méritos.
6. Baja participación por parte del funcionariado en instancias de sensibilización/capacitación en la temática de género.
7. Bajo involucramiento en la temática de otras áreas ajenas a las que están participando del Comité.
8. Ausencia de procedimientos para el reclutamiento y selección del personal con perspectiva de género.
9. No existe experiencia previa en aplicación de la metodología de mejora continua.

#### **AMENAZAS (externas)**

1. Cambio de gobierno que pueda afectar la voluntad de continuar con el proceso.

## **V. CONSIDERACIONES FINALES**

### **1. Introducción**

A partir de los datos arrojados por el diagnóstico organizacional con perspectiva de género y del análisis FODA, se presenta en este apartado las siguientes recomendaciones con la finalidad de orientar y proporcionar insumos para la elaboración de un Plan de Acción que permita no sólo levantar las brechas existentes en la IC sino también proporcionar mecanismos dirigidos a detener el surgimiento de futuras inequidades de género en la Institución.

### **2. Marco Conceptual**

A continuación de presentan algunos conceptos clave que guían las recomendaciones.

#### **2.a) Equidad de género**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende que “la equidad de género implica un trato equivalente para los trabajadores hombres y mujeres, acorde con sus respectivas necesidades. Puede incluir la igualdad de trato o un trato diferente, pero que sea considerado equivalente en cuanto a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades”. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006) Al mismo tiempo, las necesidades de varones y mujeres son consideradas como de igual valor y son sujetas de la misma consideración aunque no sean iguales. Lo que quiere decir en definitiva que los derechos, oportunidades, reconocimientos y responsabilidades no van a depender del sexo de las personas. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006).

#### **2.b) Calidad con equidad de género**

Lo que se entiende por calidad ha ido variando con el tiempo. Actualmente, los principales objetivos de la gestión de calidad son: la satisfacción del cliente, fomentar una cultura que dirija a la organización en su conjunto hacia una mejora continua, y la motivación del personal para lograr los objetivos planteados. (Modelo de Gestión de Calidad con Equidad. Inmujeres, 2009)

#### **2.c) Sistema de gestión de calidad con equidad de género**

Un Sistema de Gestión de Equidad de Género (SGEG) consiste en un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales, para garantizar

un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras. Su objetivo central es reducir las brechas de género en las empresas, mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de acciones afirmativas y de transversalización de género.

Estos sistemas procuran que toda la estrategia empresarial de manejo de personal esté guiada por el criterio de igualdad de género en forma integral y que las acciones no sean esfuerzos aislados. Para el sistema de gestión, agregar el enfoque de género implica medidas integradas y comprensivas para cambiar la estructura y la cultura organizacional, creando condiciones más justas y dignas para trabajadores y trabajadoras. Una estrategia empresarial que incorpore la igualdad de género es posible en la medida en que la misma sea entendida como parte integral de un "buen negocio".

Al comprometerse con la aplicación de un sistema de esta naturaleza, las empresas introducen medidas orientadas a: a) remover la discriminación institucionalizada, directa e indirecta, que coloca a trabajadoras y trabajadores en lugares de desventaja, b) compensar a los grupos más vulnerables dentro de la empresa, y c) garantizar criterios más equitativos para la valoración de las tareas que destierren criterios androcéntricos, es decir, criterios que toman como modelo ideal al trabajador masculino desprendido de responsabilidades de cuidado. (Igualdad de género en las empresas. PNUD, 2010)

#### **2.d) Enfoque de competencias**

El enfoque de competencias refiere a la combinación de capacidades complejas que las personas movilizan para resolver situaciones reales de trabajo. Entendiéndose por competencias las habilidades, saberes construidos por la personas a través de múltiples experiencias en sus distintos espacios. Es fundamental articular competencias con género para la democratización de las relaciones de género en el mundo del trabajo. (Inmujeres, Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, 2009)

#### **2.e) Plan de Acción**

Diseño de un plan con intervenciones orientadas a cerrar las brechas y erradicar prácticas y estructuras discriminatorias. Contiene: acciones, metas, indicadores, presupuesto, plazos y responsables de ejecución. Las acciones a favor de trabajadores y trabajadoras deben estar claramente identificadas. Implica un intenso proceso de elaborar documentos y formalizar procedimientos que apunten a

transformar la gestión de recursos humanos de la empresa. (Negocios que promueven la igualdad. PNUD, 2009).

### 3. Apreciaciones finales: recomendaciones para el levantamiento de brechas

#### 3.a) Eje 1: Distribución sociodemográfica

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Distribución sociodemográfica	Busca conocer la distribución de varones y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.

En cuanto a la distribución sociodemográfica del funcionariado, la IC ha logrado brindar en detalle los datos solicitados de forma tal de dar cumplimiento a uno de los objetivos del diagnóstico organizacional; sin embargo, se sugiere:

1. generar información relativa a la distribución del funcionariado de forma sistemática como un primer paso a la visibilización de ciertas prácticas que generan desigualdades en las condiciones laborales de varones y mujeres.

#### 3.b) Eje 2: Nivel de entrada a la organización

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Nivel de entrada a la organización	Identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres; las mismas, de no ser revertidas producen y reproducen brechas de género.



Con respecto al objetivo del Eje 2, a partir del diagnóstico y del análisis FODA surgen algunas cuestiones pertinentes de incorporar en el Plan de Acción.

La distribución del funcionariado según sexo y Escalafón así como los últimos ingresos (menos de 1 año de antigüedad a setiembre 2011) de los/as funcionarios/as dan cuenta de la fuerte segregación horizontal existente en la Institución. El 62,7% de las mujeres que ingresó a la IC, se ocupó en el área administrativa, mientras que de los varones un 41,8% lo hizo en el Escalafón Operativo. Como medidas para mitigar dicha segregación ocupacional, se propone:

1. generar un manual de procedimientos con perspectiva de género para el reclutamiento y selección de personal con criterios establecidos y no modificables.
2. capacitar en género a quienes participen en tribunales de selección y reclutamiento de personal.
3. considerar como práctica estable la participación del Área de Género y Equidad en la conformación de los tribunales.
4. alentar a través de las bases de los llamados para puestos vacantes de igual forma a candidatos y candidatas a postularse a todos los puestos.
5. difundir la existencia de un manual de lenguaje no sexista y asegurarse su uso en las comunicaciones al funcionariado así como en todos los llamados para puestos vacantes internos/externos
6. promover la entrada de mujeres a áreas no tradicionales y asegurar los recursos tales como: infraestructura, baños, etc. La distribución del funcionariado en la actualidad indica que el 20,5% de las mujeres desempeñan tareas en el área operativa.
7. promover la entrada de mujeres en toda la organización, actualmente la IC emplea a 1739 mujeres y 2642 varones.

### 3.c) Eje 3: Cargos, funciones y competencias

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Cargos, funciones y competencias	Identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso de las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.

En lo que implica al eje sobre cargos, funciones y competencias, según los datos arrojados por el diagnóstico se evidencian brechas de género asociadas a la distribución de los cargos y funciones así como a la selección de las personas para los puestos de mayor jerarquía lo que podría estar generando la entrada de funcionarios/as no competentes para el desarrollo de dicha tarea.

Para evitar que sigan operando sesgos que obstaculicen la entrada de personas más competentes en toda la estructura organizacional, a continuación se establecen algunas recomendaciones al respecto:

1. revisar el Manual Descriptivo de Cargos (2008) e incorporar perfiles de competencias. Los mismos deberán tener en cuenta los requisitos para el desempeño del cargo con especial atención en no introducir estereotipos de género a través de las competencias "naturales" que se asocian a varones y mujeres.
2. instaurar la modalidad de concursos a través de la evaluación de méritos y pruebas para el ascenso del personal.
3. modificar la denominación de los cargos introduciendo un lenguaje inclusivo.
4. generar la práctica de medir la representación de mujeres y varones en los cargos de mando de forma tal de asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos de mayor jerarquía.
5. incorporar la metodología de evaluación del personal según desempeño.

### 3.d) Eje 4: Sistema de remuneraciones

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Sistema de remuneraciones	Identificar las brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.

En lo que refiere al procedimiento para establecer los salarios en la IC, este no ha incorporado la perspectiva de género.

Según los datos brindados en las bases de datos, existen brechas salariales en los promedios de los salarios bases y totales para todos los escalafones vigentes en el Presupuesto Quinquenal. Asimismo, los varones acumulan mayor número de compensaciones que las mujeres.

En este sentido, se considera oportuno:

1. incorporar la perspectiva de género a la política salarial.
2. revisar las diferencias en los salarios bases y totales percibidos por los/as trabajadores/as por Escalafón/cargo de forma tal de revertir dichas desigualdades.
3. revisar las compensaciones existentes y los criterios de asignación de las mismas.

### 3.e) Eje 5: Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad	Identificar las acciones o políticas de la empresa relativa a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral-familiar.

Como ya se manifestó esta dimensión es de gran relevancia para la perspectiva de género.

Según los tipos de licencias contemplados por la IC indican que la institución no cuenta con mecanismos formales que permitan relevar las necesidades en relación al uso del tiempo del funcionariado de forma sistemática y sostenida lo que da cuenta de una ausencia de conceptualización y tratamiento de la problemática.

En relación al presente eje de análisis, se sugieren las siguientes líneas de acción:

1. relevar información relativa al uso del tiempo del funcionariado y mantenerla sistematizada y actualizada.
2. fomentar la corresponsabilidad en las tareas del hogar, incorporando la figura del varón a las responsabilidades familiares.
3. promover políticas de conciliación de la vida laboral-familiar, por ejemplo, que los/las funcionarios/as puedan hacer uso de "x" cantidad de horas mensuales para trámites personales.
4. sensibilizar a todo el personal en la temática de género con el fin de evitar que continúen reproduciéndose los estereotipos que vinculan, por ejemplo: a) a las mujeres como únicas responsables del cuidado de las familias y de las personas dependientes (niños/as, adultos mayores, discapacitados; b) la maternidad como un "problema" para el desempeño de las mujeres en cargos de mayor responsabilidad debido a su ausentismo del puesto de trabajo.

### 3.f) Eje 6: Oportunidades de capacitación y desarrollo

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Oportunidades de capacitación y desarrollo	Analizar las políticas de capacitación de la organización, los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal a fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y varones según sus necesidades de desarrollo personal profesional

El documento de "Nueva Matriz Institucional" da cuenta, en parte, de la importancia que la actual administración le ha dado a la formación y capacitación de su personal, lo que también se visualiza a través de la creación en el año 2008 del Instituto Municipal de Capacitación Canario.

Sin embargo, a partir de los datos suministrados por la IC en cuanto a sus políticas de capacitación y procedimientos, se pudo relevar características de los módulos de formación y criterios de asignación del funcionariado para la realización de los mismos que no favorecen el desarrollo de una gestión de calidad con equidad de género.

A continuación se propone una serie de medidas tendientes a revertir las desigualdades:

1. incluir la temática de género en los módulos de capacitación brindados por le IEMC.
2. promover el relevamiento de necesidades de capacitación del personal de forma participativa, es decir, a través del involucramiento del propio funcionariado y de forma regular.
3. incorporar al plan de capacitación anual módulos que permitan el desarrollo de otras competencias transversales y no únicamente las vinculadas al puesto en el que se encuentra la persona.
4. analizar el formato de designación del personal para la realización de los cursos de capacitación y fomentar el involucramiento de otras personas en la toma de decisión.
5. capacitar a los/las docentes que imparten los cursos del IEMC en la temática de género y las jefaturas directamente involucradas en la designación del personal para la realización de los cursos.
6. instaurar la práctica de relevamiento de la satisfacción del funcionariado en relación a la tarea que realiza y los requerimientos de formación de cada puesto.

**3.g) Eje 7: Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género**

EJE DE ANÁLISIS	OBJETIVO
Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género	Analizar los mecanismos que implementa la empresa para evitar situaciones de hostigamiento sexual con el fin de brindar garantías a todo el personal para denunciar estas situaciones.

A partir de la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género, la IC aprueba la conformación de una Comisión de Inequidades de Género con el objetivo de evitar que dichas situaciones incluídas las de acoso sexual, sigan existiendo.

En este sentido se recomienda:

1. difundir la existencia de la Comisión de Inequidades de Género, las formas de inequidades de género existentes y los mecanismos ofrecidos por la IC para el tratamiento de los mismos y asegurar la recepción del público objetivo.
2. brindar capacitación al funcionariado de toda la IC sobre acoso sexual e inequidades de género.

### **3.h) Eje 8: Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional**

<b>EJE DE ANÁLISIS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional</b>	Identificara valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproduzcan estereotipos de género o generen violencia de género a fin de trabajar para su transformación.

En cuanto a la incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional, la IC presenta un incipiente trabajo; sin embargo, es vital para este proceso contar con el Comité de Calidad con Equidad de Género y las Autoridades sensibles a la temática que se encuentran liderando el proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

Asimismo, es importante mencionar los mecanismos comunicacionales con los que cuenta la IC y de los cuales el CCEG ha sabido apropiarse de forma tal de visibilizar su trabajo, por ejemplo, la web institucional, presentaciones públicas, instancias en TV, etc.

En este sentido, se elaboró una serie de recomendaciones para profundizar en esta línea:

1. jerarquizar el Área de Género y Equidad dotándola de mayor autonomía, mayores recursos (económicos, humanos, entre otros.).
2. incorporar en la gestión organizacional un sistema de calidad.
3. involucrar a todo el funcionariado en el proceso de implementación y logros del MCEG y asegurar la llegada a las Alcaldías.
4. realizar encuestas/cuestionarios relativas al clima organizacional por lo menos dos veces al año, sistematizar la información y generar medidas en relación a los resultados obtenidos.
5. incluir indicadores de género en los mecanismos de recolección de información.
6. difundir la Política de Calidad con Equidad de Género a toda la organización y asegurar su entendimiento.

## VI. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Bucheli, M. Sanroman, G. (2005) Salarios femeninos en el Uruguay ¿existe un techo de cristal?. Departamento de Economía. FCS, UDELAR

Di Candia, Carina; Fainstain, Luciana; Perrotta, Valentina; Tellechea, Daniela (2011). Calidad con Equidad: Una estrategia Ganar- Ganar. En: Premio Crear.

Inmujeres, MIDES (2007) Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos – Políticas Públicas hacia las mujeres 2007 – 2011 Uruguay.

Inmujeres, MIDES (2010). Estadísticas de género 2009.

Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre mujeres y varones 2009-2015 (2009). Comuna Canaria-Área de Género y Equidad-Dirección de Desarrollo Social.

Plan Estratégico Canario 2010-2030 (2010). Segundo Avance. Comuna Canaria.

Programa de Gestión de Calidad con Equidad. Inmujeres, MIDES (2009) Modelo de Calidad con Equidad de Género – Documento de Trabajo.

Programa de Gestión de Calidad con Equidad. Inmujeres, MIDES (2010) Guía para la realización de Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género.

PNUD Centro Regional para América Latina y el Caribe (2009). Fomentando la Igualdad de Género en las Organizaciones. Manual para el desarrollo de sistemas de gestión de equidad en América Latina y el Caribe.

