

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

PROMOCIÓN DE EQUIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO EN LAS AGENCIAS  
GUBERNAMENTALES

Por:

Alvin I. Rodríguez Rodríguez

Proyecto de investigación sometido a la Escuela Graduada de Administración Pública como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mayo 2024

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RIO PIEDRAS  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ROBERTO SÁNCHEZ VILELLA

HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE

**Alvin I. Rodríguez Rodríguez**

TITULADO

**PROMOCIÓN DE EQUIDAD E INCLUSIÓN DE GÉNERO EN LAS AGENCIAS  
GUBERNAMENTALES**

Aprobada por:

Luz Mairym López Rodríguez, PhD  
Catedrática Asociada

\_\_\_\_\_  
Firma

7 de mayo de 2024  
\_\_\_\_\_  
Fecha

## **Resumen**

El aumento de visibilización y participación de las mujeres en el campo laboral, tanto en Puerto Rico como a nivel mundial, es un fenómeno notable. Aunque el sector de la administración pública sigue siendo una fuente de empleo importante para las mujeres puertorriqueñas, se han observado reducciones en los últimos años. A pesar de los avances, persisten los sesgos de género que limitan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo en este ámbito. A pesar de que existen leyes para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo, como la Ley Núm. 212 de 1999 en Puerto Rico, aún queda mucho por hacer en términos de implementación y cumplimiento. Para abordar estas desigualdades, han surgido iniciativas como el Sello de Igualdad de Género, implementado en varios países de América Latina y el Caribe. Este Sello, promovido por el PNUD, busca fomentar la perspectiva de género en los recursos humanos de las instituciones públicas y privadas. En este contexto, se presenta una propuesta para establecer el Sello en las agencias públicas de Puerto Rico a través de la Oficina de la Procuradora de las Mujeres (OPM).

**Palabras claves:** Equidad, Igualdad, Género, Empleo

## Introducción

En Puerto Rico y en el mundo, se ha observado un incremento en la visibilización y participación de las mujeres en el campo laboral. Según el último informe del mercado laboral en Puerto Rico, el sector de administración pública se mantiene como una fuente de empleo importante para la población femenina, a pesar de la reducción en los últimos años (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2022). La figura de la mujer ha comenzado a tener notoriedad en la sociedad, pero sigue siendo juzgada y señalada por aquellos que funcionan dentro de marcos sesgados por el género. Esto apunta a que, en algunas dimensiones, como en el ámbito político y profesional, se pueda notar una mejoría en la percepción que se tiene sobre las líderes femeninas. Sin embargo, en la administración pública aún se reproducen los roles, sesgos y estereotipos de género que limitan el acceso de las mujeres en determinados espacios de liderazgos (Campos, 2023).

Los últimos datos del informe del mercado laboral en Puerto Rico, la mayor concentración de mujeres empleadas se encontraba en el grupo de trabajadoras de oficina con el 26.4% versus 12.3% mujeres que ocupan puestos administrativos y gerenciales (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2022). En este contexto, estamos inmersos en una cultura gubernamental en que la mujer es valorada con criterios muy diferentes a los que se emplean a un hombre. De esta manera, se percibe una falta de iniciativas por parte del Gobierno de Puerto Rico para atender la discriminación y la desigualdad de género en las instituciones públicas del País. Aún, contando Puerto Rico con diversas leyes, como la Ley para Garantizar la Igualdad de Oportunidades en el Empleo por Género, Ley Núm. 212 del 1999, que ordena a las agencias, municipios y corporaciones públicas el desarrollo y ejecución de un plan de acción afirmativa para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género y eliminar el discrimen.

Álvarez, Oliveras, González y Disdier (2023) realizaron un informe sobre la identificación de las necesidades de la mujer trabajadora en Puerto Rico, entrevistando a 11,156 empleadas de gobierno. El 44% no recibió orientación acerca del plan de acción afirmativa por parte del patrono, mientras que el 20% sí lo recibió, y a su vez, el 36% no estaba segura en recibir la orientación.

Ante el continuo problema de la desigualdad y discriminación contra la mujer, han surgido diversas iniciativas. Una de estas es el Sello de Igualdad de Género (Sello), el cual surge a través de la Oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Uruguay. Esta iniciativa es una política pública que fomenta la perspectiva de género en los recursos humanos en instituciones públicas y privadas. Países como, República Dominicana, Argentina, Panamá, Uruguay, entre otros, cuentan con el Sello, implementado esta iniciativa en las instituciones públicas y privadas (PNUD, 2014).

Esta investigación busca desarrollar una propuesta para la Oficina de la Procuradora de las Mujeres de Puerto Rico (OPM) con el propósito de que se establezca como política pública y en un futuro se pueda implementar el Sello en las agencias gubernamentales de Puerto Rico. Para esto, se estará utilizando como guía La Caja de Herramientas y Materiales del Sello en las Instituciones Públicas del PNUD.

La estructura de esta investigación comienza con la revisión de literatura, donde se utiliza un enfoque metodológico cualitativo. La información recopilada es de fuentes secundarias. En la misma, se abordará el rol de género en la sociedad y en el ámbito laboral. Además, se desglosará lo que es el Sello de Igualdad de Género y los resultados que ha tenido en países del Caribe y América Latina.

El análisis se basa en la revisión de documentos que se obtendrán del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos (DTRH), el PNUD, la OPM y el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. Además, el Sello se somete al análisis FODA para poder identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Luego, se presentará la propuesta para la OPM y por último, se concluye la investigación.

### **Rol de Género en la Sociedad**

Durante años, la sociedad ha establecido roles de género, creando responsabilidades y funciones de lo que debe ser para una mujer y para un hombre. Este modelo es propio de una sociedad patriarcal (Campos, 2022). Los roles implementados por la sociedad pueden influir significativamente en cómo se percibe y se comportan las personas, condicionando sus interacciones y oportunidades en diversos ámbitos. Carrión (2022) indica que la división sexual se refleja en la repartición de roles, lo cual genera inequidades entre hombres y mujeres, manifestadas en el acceso a los recursos tales como: el capital social, los recursos económicos y el poder en la toma de decisiones.

De esta forma, suelen colocar a la mujer como madre, esposa y ama de casa. Asimismo, al hombre lo encasillan con el rol productivo, desarrollado en la esfera pública, en el poder y con responsabilidades y, por último, como la dominación y la autoridad (Secretaría de las mujeres, 2023). Los roles de género perpetúan las desigualdades en la sociedad.

### **Rol de Género: Ámbito Laboral**

En el contexto laboral, las mujeres han tenido que enfrentar desafíos y barreras por los roles de géneros en diversas formas. Por ejemplo, en la brecha salarial, discriminación en la contratación y la falta de representación en puestos de liderazgo. Además, los estereotipos que son establecidos por la sociedad limitan las oportunidades a las mujeres, y de esta manera, se

perpetúa la desigualdad en el lugar de trabajo. En el último informe del mercado laboral en Puerto Rico la administración pública se mantiene como la fuente principal de empleo para la mujer puertorriqueña, aunque en los últimos años ha experimentado una reducción. No obstante, datos recientes detallan que la mayor concentración de mujeres empleadas se encontraba en el grupo de trabajadoras de oficina con el 26.4% versus 12.3% mujeres que ocupan puestos administrativos y gerenciales (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2022).

Por otro lado, Franco (2022) indica que los últimos datos del Negociado del Censo revelaron que aún persiste una brecha salarial entre hombres y mujeres, independientemente de su preparación académica y ocupación. La mediana salarial por género sigue en aumento por parte de los hombres a medida que alcanza la escolaridad. Por ejemplo, la brecha salarial con menos estudios muestra que los hombres devengan \$11,713 versus las mujeres \$9,068. Del mismo modo, ocurre en el nivel académico post secundarios o grados asociados, donde los hombres reciben un salario de \$19,370 versus las mujeres \$16,151. En el caso a nivel bachillerato, los hombres ganan \$30,000 versus las mujeres \$23,706, con una diferencia de \$6,294. Asimismo, sucede a nivel de estudios graduados, donde los hombres adquieren un salario de \$44,156 versus \$32,203 para las mujeres, con una brecha de \$11,953 (citado por Franco, 2022). Claramente, se manifiestan prácticas que contribuyen a desigualdades de género. Oriard (2022) señala que uno de los indicadores de la brecha de género es la brecha salarial, que afecta directamente el estilo de vida y el desarrollo de las mujeres. Asimismo, menciona que esto causa una barrera que impide alcanzar una autonomía económica para superar la pobreza. Franco (2022), resalta la importancia de implementar políticas públicas e iniciativas que fomenten la equidad salarial y de oportunidades entre hombres y mujeres.

De esta manera, se encuentra en el mercado laboral la segregación de género, que hace referencia a la representación de la mujer y el hombre en las diferentes ocupaciones, como por ejemplo, trabajan en sectores distintos y ocupan cargos diferentes. Del mismo modo, las mujeres son concentradas en ocupaciones que presentan una mayor inestabilidad, menor redistribución y menor reconocimiento (Barberá et al., 2011).

Boix y Soriano (2018, citado por Campos, 2023), indican que en el empleo público se reproduce la segregación horizontal y segregación vertical de las mujeres. Definen la segregación horizontal en la implicación de mayor presencia de las mujeres como empleadas públicas en determinados ámbitos. De esta manera, vincula a la mujer en los roles establecidos por la sociedad como cuidadoras, y al hombre con conocimientos y habilidades técnicas. La segregación vertical la definen en dos dimensiones: la primera es que colocan a la mujer en la estructura administrativa, y, por otro lado, una menor presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad y liderazgo (Campos, 2023). Quispe (2023) señala que la segregación horizontal es una manifestación de la desigualdad de género en el mercado laboral. Del mismo modo, indica que esta dimensión es considerada como “feminizado”, y se caracteriza con salarios más bajos, menor protección social y limita las oportunidades de crecer profesionalmente.

Por lo antes mencionado, es importante implementar iniciativas en el ámbito laboral que promuevan la perspectiva de género. Esto busca identificar y abordar las desigualdades, así como promover la equidad y el empoderamiento de todas las personas, independientemente de su identidad de género.

El PNUD (2023) señala que la transversalización de la perspectiva de género en los programas o proyectos permite iniciar el proceso de garantizar el derecho humano a la igualdad de género. En este sentido, busca identificar y modificar las situaciones de desigualdad y

subordinación de las mujeres respecto a los hombres en diversos ámbitos. Además, posibilita abordar las condiciones de ambos géneros y promueve los intereses estratégicos para aumentar la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los ámbitos sociales. Por último, contribuye a erradicar los estereotipos de género y promover nuevos modelos en la sociedad sobre cómo deben ser un hombre y una mujer.

El Instituto Nacional de las Mujeres (2007), señala la importancia de la aplicación de la perspectiva en los estudios sociales que permiten cómo se producen la discriminación contra las mujeres y las vías para transformarla. Además, indica que la perspectiva de género permite comprender que las vidas de mujeres y hombres pueden ser modificadas en función de que no están “naturalmente” determinadas. De esta manera, facilita cuestionar los estereotipos que han sido establecidos por la sociedad, y a su vez, abre la discusión sobre la desigualdad existente.

### **Sello de Igualdad de Género**

El Sello de Igualdad de Género (Sello) es una iniciativa que surge del PNUD de Uruguay para fomentar la perspectiva de género en los recursos humanos en instituciones públicas y privadas. Consiste en reconocer los esfuerzos de las instituciones para lograr la igualdad de género. Asimismo, las entidades deben comprometerse con la igualdad de género, cumpliendo con una serie de estándares y normas para obtener el Sello. La Caja de herramientas y materiales del sello en las instituciones públicas (2021), recomienda que se utilicen actores claves para llevar un proceso de implementación exitosa de la iniciativa. Como, por ejemplo: institución líder, institución implementadora y el PNUD.

Cuando menciona la institución líder, se refiere al organismo que asume el liderazgo de la iniciativa. De esta manera, estará liderando la implementación del programa, incluyendo la entrega de la certificación o sello. En cuanto a la institución implementadora, es el ente que

decide de manera voluntaria implementar el Sello, como parte de la política institucional. El otro actor que menciona el manual es el PNUD, este apoyará y dará acompañamiento técnico a las instituciones que muestren interés en participar en el proceso de la implementación del programa (Martín et al., 2021).

Por otro lado, el manual señala que para llevar a cabo la implementación del Sello en las organizaciones públicas implica realizar cinco etapas. La primera etapa sería la firma del compromiso institucional para poner en marcha el proceso. El siguiente paso sería realizar un autodiagnóstico para identificar las brechas de género en las instituciones. Luego, se elaboraría un plan de acción para implementarlo, de esta manera abordar las áreas de incumplimiento identificadas. Posteriormente, sería la preparación para la evaluación final por parte de los expertos o expertas externos, y rápidamente someterse a la evaluación externa. Finalmente, si el ente cumple, obtendría el Sello de Oro cuando haya alcanzado el 80% de cumplimiento de los estándares; el de Plata sería para la institución pública que logre el 70% de cumplimiento; el de Bronce para aquel que haya cumplido con el 60%. Por esta razón, el organismo tendría que implementar acciones de mejora y seguimiento de las auditorías para garantizar la sostenibilidad de las prácticas de igualdad de género (Martín et al., 2021).

Esta iniciativa es una plataforma que apoya la reflexión crítica, el aprendizaje y la innovación pensando en la transversalización de género. El PNUD (2021) indica que la teoría del cambio a través del Sello parte de la premisa central de que si los Estados inclusivos toman las medidas necesarias para alcanzar los objetivos y las metas de desarrollo sostenible, no solamente contribuirían a reducir las brechas de desigualdad, sino que alcanzarían la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Según Martín et al. (2021), la implementación del Sello en las instituciones públicas requiere abordar cinco dimensiones interconectadas. La primera dimensión se refiere a la planificación y gestión, lo que implica que las instituciones sean capaces de planificar, asignar recursos financieros, monitorear y evaluar para avanzar en la igualdad. La segunda dimensión consiste en que la estructura de los organismos tenga la capacidad de ser inclusiva y que el personal esté cualificado para incorporar el enfoque de género tanto en el ámbito laboral como en las políticas públicas. En la tercera dimensión se busca alcanzar un ambiente laboral institucional que respete los derechos humanos y garantice la equidad e igualdad de género en oportunidades y resultados para todas y todos. La cuarta dimensión implica una ciudadanía activa y participativa en el ciclo de las políticas, y en la rendición de cuentas por parte de las instituciones. Por último, las instituciones públicas deben contribuir de manera objetiva a la igualdad de género (Martín et al., 2021). En conjunto, estas dimensiones son fundamentales para promover la igualdad de género en diferentes ámbitos.

### **Ventajas y barreras en la implementación del Sello**

Las ventajas que tendrían los gobiernos en la implementación de este programa conllevan una serie de beneficios palpables. El PNUD (2014), indica que habría un aumento significativo en el rendimiento y compromiso del personal. Además, mejoraría la imagen pública de los entes gubernamentales, posicionándolos como líderes en la defensa de valores fundamentales en la sociedad actual. Asimismo, señala que este ambiente de trabajo no solo promueve la justicia, sino que también maximiza las capacidades de todo el equipo, al brindar igualdad de oportunidades sin importar el género.

Del mismo modo, las ventajas que tendrían los y las trabajadoras serían en primer lugar, un entorno laboral que garantizan los derechos humanos de las mujeres. Asimismo,

incrementaría la motivación y satisfacción en el lugar del trabajo y mejoraría la comunicación interna. Además, abriría más oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres, incluyendo su acceso a puestos de toma de decisión (PNUD, 2014). En resumen, estas ventajas solamente no beneficiarían a las trabajadoras, sino que también contribuirían positivamente el ambiente laboral en general.

Por otro lado, los retos o las barreras que enfrentaría a nivel político esta iniciativa serían la dificultad de su implementación efectiva en las agencias públicas. Del mismo modo, las posibilidades de limitaciones de recursos financieros y humanos y la resistencia cultural podría ser un obstáculo significativo para su desarrollo. Además, la falta de datos y monitoreo adecuados podría dificultar la evaluación de su impacto y eficacia a largo plazo (PNUD, 2021). Por ende, es crucial establecer estrategias de seguimiento y evaluación para garantizar el éxito y la sostenibilidad del programa.

Alfama (2015), señala que el principal obstáculo para implementar políticas públicas que promuevan la igualdad de género es la resistencia al cambio o la negación del problema existente. Además, indica que las instituciones no quieren tener la responsabilidad en resolver la problemática argumentando que son las personas afectadas las que deben cambiar para resolverla.

### **Implementación del Sello de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe**

La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en entornos laborales en las instituciones públicas ha sido una prioridad para diversos países en América Latina. En la República Dominicana se implementó el Sello en el sector privado como en las instituciones públicas. Desde su lanzamiento en 2018, como programa piloto ha sido clave en la transformación de las políticas y prácticas internas, evidenciando resultados tangibles en

términos de participación y reconocimiento de mujeres en posición de liderazgo y toma de decisiones (Taveras et al., 2023).

El Ministerio de la Mujer de la República Dominicana (2023) destaca logros alcanzados por la implementación de este programa. Indica que mediante el Sello de Igualdad de Género en el sector público han impactado a más de 23,000 colaboradores y colaboradoras públicas del país entre ellos 56% mujeres y 44% hombres. Además, menciona que las instituciones que fueron reconocidas con el sello nivel oro entre ellas se encuentra la Junta Central (JCE), el Poder Judicial, el Sistema Único de Beneficiarios SIUBEN y la Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas (DGCP). Por otro lado, los entes gubernamentales reconocidos con la certificación a nivel plata fueron el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL) y el Programa Supérate. A nivel bronce, se le fue otorgado al Ayuntamiento de Santo Domingo Este (ASDE).

Por último, subraya que las transformaciones que han sido realizadas por esta iniciativa en las agencias públicas, han propiciado el aumento de un 11% de la participación de las mujeres en las juntas electorales. Del mismo modo, la creación y promoción de mecanismos para asegurar el acceso a empresas lideradas por mujeres a las compras públicas en la DGCP. De esta forma, han podido fortalecer a las instituciones en sus dimensiones internas y externas. Al mismo tiempo, se ha proporcionado una conexión entre su estructura y sus objetivos institucionales con impacto de políticas públicas que cuenta con la promoción en el empoderamiento de las mujeres.

En el caso de Panamá el Sello fue implementado en el 2018, en coordinación con el Ministerio de la Mujer y el PNUD. Desde entonces, ha permitido mejoras en las condiciones de las servidoras públicas en el entorno laboral, y a su vez, las empresas privadas han desarrollado acciones de conciliación de la vida laboral y familiar (Instituto Nacional de la Mujer República

de Panamá, 2019). El PNUD de Panamá reconoció a cinco entidades estatales que obtuvieron el Sello para instituciones públicas. Los entes gubernamentales que lograron el reconocimiento son: la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación, el Tribunal Electoral, el Municipio de Panamá, el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano y el Ministerios de Trabajo y Desarrollo Laboral (PNUD Panamá, 2024).

Por otro lado, en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires en Argentina recibió el primer Sello a nivel oro. El ente gubernamental logró revertir la tendencia masculina de la carrera penitenciaria, alcanzando un 70% de solicitudes de mujeres, superando la cuota del 30% (PNUD Argentina, 2024). Además, la PNUD de Argentina (2024) indica que esta institución estableció diversas medidas para contribuir a la no discriminación de género en el ámbito laboral. Asimismo, menciona que modificó el reglamento de admisión del Servicio Penitenciario para erradicar los sesgos indirectos que limitaban a las mujeres para ocupar puestos de trabajo en la penitenciaría.

La implementación de programas como el Sello en entornos laborales, en el sector público, ha demostrado ser una estrategia efectiva para promover la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en América Latina y el Caribe. Los casos de la República Dominicana, Panamá y Argentina ilustran cómo estas iniciativas han generado impactos significativos en la participación y el reconocimiento de las mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones. Definitivamente, estos casos destacan la importancia de que los gobiernos adopten políticas y programas inclusivos que promuevan la igualdad de género y la participación plena de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.

## **Legislación y políticas públicas en Puerto Rico**

En la actualidad, en el gobierno de Puerto Rico se percibe una falta de iniciativas que protejan los derechos de las mujeres trabajadoras, aún contando con una diversidad de leyes al respecto. Algunas de las leyes más importantes que protegen a la mujer contra el discrimen son: la Ley contra el discrimen en el empleo, Ley Núm. 100 del 1959 y la Ley de discrimen por razón de sexo, Ley Núm. 69 del 1985 (Ayuda Legal Puerto Rico, 2023). De la misma forma, existe protección y garantía de empleo para mujeres embarazadas, como la Ley de protección de madres, Ley Núm. 3 del 1942. Además, se encuentra la Ley para Reglamentar el período de lactancia o de extracción de leche materna, Ley Núm. 427 del 2000, que establece la obligación de los patronos del sector público y privado en garantizar que la madre lactante pueda ejercitarlo. Del mismo modo, la Ley del Premio por promover la igualdad de oportunidades para la mujer en el empleo, Ley Núm. 152 del 1997, que busca reconocer a las empresas que realicen un esfuerzo para promover y afirmar la igualdad de género. En el 2020 se aprobó la Carta de derechos de la mujer trabajadora, Ley Núm. 9 del 2020. Esta última tiene el propósito de uniformar todos los derechos de las mujeres trabajadoras.

Asimismo, se encuentra la Ley para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género, Ley Núm. 212 del 1999, que ordena a las agencias, municipios y corporaciones públicas el desarrollo y ejecución de un plan de acción afirmativa para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género y eliminar el discrimen, la cual aspira erradicar la discriminación y desigualdad en contra de la mujer. Para esta última, es la Oficina de la Procuradora de las Mujeres de Puerto Rico (OPM) quien tiene la responsabilidad en desarrollar un programa para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género. Además, debe preparar y ofrecer adiestramientos a las agencias públicas sobre la preparación de planes de

acción afirmativa y brindarles asesoría para desarrollar y poner en vigor los planes. Estos planes deberán incluir los mecanismos apropiados para eliminar barreras arbitrarias en los procedimientos de reclutamiento, selección, nombramiento, exámenes, traslados, ascensos, antigüedad, líneas de progreso y otros términos y condiciones de empleo, fortaleciendo el principio de mérito que rige el empleo público en Puerto Rico. Igualmente, la OPM tiene que supervisar el progreso de los planes, y la facultad de multar a las agencias que no cumplan con la entrega de Plan de Acción Afirmativa (Ley Núm. 212 del 1999).

La División de Planificación, Fiscalización y Acción Afirmativa en la OPM es la responsable de cumplir con todos los componentes de acción afirmativa y desarrollar las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de las leyes que protegen los derechos de las mujeres en el campo laboral y que prohíben el discrimen por razón de género en el empleo, tanto en agencias públicas como privadas. Sin embargo, a pesar de todas estas leyes y esfuerzos de la OPM, muchas veces se desconoce sobre los derechos de las mujeres en el ámbito laboral. Del mismo modo, una porción de las empleadas del Gobierno de Puerto Rico no recibe orientación sobre las diferentes leyes que las acobijan, específicamente la relacionada al Plan de Acción Afirmativa requerido por la OPM. Los resultados del informe de Álvarez et al. (2023) reflejan este desconocimiento. Estos entrevistaron a 11,156 empleadas del gobierno para identificar las necesidades de la mujer trabajadora en Puerto Rico. El 44% no recibió orientación acerca del plan de acción afirmativa por parte del patrono, mientras que el 20% sí lo recibió, y a su vez, el 36% no estaba segura en recibir la orientación. Asimismo, el 43% no recibió orientación sobre las dificultades que las mujeres confrontan en el empleo versus el 23% sí lo recibió y el 34% no recordaba sí había recibido la orientación.

Este desconocimiento y falta de orientación pueden llevar a una mayor vulnerabilidad de las mujeres trabajadoras frente a situaciones de discriminación o abuso en el lugar de trabajo. Es fundamental que el gobierno tome medidas concretas para informar y educar a las mujeres sobre sus derechos laborales y proporcionarles el apoyo necesario para hacer valer esos derechos. El gobierno tiene la necesidad de mejorar la implementación y difusión de las leyes que protegen a las empleadas públicas del país, así como de proporcionarles la orientación y el apoyo necesarios para hacer valer sus derechos en el lugar de trabajo. Esto es esencial para promover la igualdad de género y garantizar un ambiente laboral justo y equitativo para todas las personas.

### **Análisis: Sello de Igualdad de Género**

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar el entorno interno y externo de la OPM con el fin de llevar a cabo la iniciativa del Sello. Este estudio permite comprender las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene esta iniciativa. Esta metodología no solo facilita la toma de decisiones sólidas, sino que promueve una planificación estratégica efectiva para avanzar en la equidad de género a través de la OPM.

### **Análisis FODA**

En este sentido, analizaremos detalladamente los cuatro factores del análisis FODA a los que se sometió a la OPM. Además, exploraremos cómo cada factor se integra entre sí y cómo pueden impactar en el desarrollo y la implementación del Sello. Es importante definir los factores de este estudio para obtener una comprensión amplia. Barragán y González (2020) presentan las definiciones de los cuatro factores del FODA, incorporando las perspectivas de otros académicos. Sammut y Galea (2014) definen las fortalezas como la capacidad que tiene la organización para usar eficientemente sus recursos internos y sus habilidades para combinarlos en productos y procesos competitivos. Gürel y Tat (2017) indican que las

oportunidades son elementos en el entorno externo que dan beneficios a las organizaciones. Houben (1999) señala que las debilidades son limitaciones que dificultan el progreso de un organismo en una determinada dirección. Por último, Brahmi (2014) menciona que las amenazas son situaciones desfavorables en el entorno de la organización y que pueden ser potencialmente perjudiciales a su estrategia.

### **Fortaleza**

La primera fortaleza identificada en este estudio es el compromiso por parte de la OPM con la equidad de género. Según se desprende de la literatura que se ha revisado a lo largo de esta investigación, la procuraduría de las mujeres tiene el deber de promover la equidad, la igualdad y procurar el cumplimiento de políticas públicas. Con la aprobación de la Ley de la Oficina de la Procuradora de las Mujeres, Ley Núm. 20 de 11 de abril de 2001, esta garantiza el deber de salvaguardar los derechos humanos a las mujeres (OPM, 2022). En el informe anual de la OPM (2022) se detalla una serie de adelantos e iniciativas como muestra de su sensibilidad y compromiso, con el fin de proteger los derechos de las mujeres. De esta manera, la agencia creó diversas campañas, talleres y conversatorios. Como, por ejemplo: *Acá Entre Nos*, para víctimas de violencia de género; *No Tengas Miedo*, dirigido a educar sobre la agresión sexual; *La Mujer en Control*, que buscaba conmemorar la lucha de las mujeres por su participación en la sociedad. Estas iniciativas se difundieron a través de las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales.

Por otro lado, la segunda fortaleza identificada es que la OPM cuenta con el conocimiento de expertos y expertas para trabajar con este programa. Según establece la Ley Orgánica de la Procuradora de la Mujer de Puerto Rico, para nombrar a la Procuradora de la Mujer el Gobernador o la Gobernadora de turno podrá solicitar y recibir recomendaciones del

sector gubernamental, grupos identificados con los derechos hacia las mujeres y la equidad de género, provenientes del sector gubernamental. También establece que la mujer designada a este cargo deberá ser reconocida en su capacidad como profesional e independencia de criterio, se tiene que haber distinguido por su compromiso en la defensa de los derechos de las mujeres, en la lucha por la eliminación de todas las manifestaciones de opresión, marginación y discrimen, por su respeto a las diferencias y que tiene que estar dispuesta a hacer un análisis continuo de la situación de las mujeres desde una perspectiva de género (Ley Núm. 20 del 2001).

Esto refleja que la selección de la Procuradora de la Mujer establece criterios con un enfoque integral y como hemos visto, comprometidos con la equidad de género. Los requerimientos de un historial destacado en los derechos de la mujer, en la lucha contra la opresión, el discrimen y un bagaje profesional aseguran que la Procuradora seleccionada esté debidamente capacitada. Podemos establecer que una persona con ese historial y disposición será un activo importante en la implementación del Sello.

La última fortaleza que se reconoce es el acceso de datos y estadísticas relacionadas con la igualdad de género que cuenta la OPM. Por su posición institucional, acuerdos colaborativos y las funciones que desempeña la agencia, tiene accesibilidad a datos. La página web oficial de la Procuradora cuenta con una sección de estadísticas, las mismas son suministradas por la Oficina Estadísticas y por la Unidad de Delitos Sexuales y Maltrato del Negociado de la Policía de Puerto Rico. Aguilera (2003) detalla que un país posee estadísticas creíbles ayuda en el diseño, implementación y evaluación de sus propias políticas públicas. Tener acceso a datos y estadísticas fortalece la capacidad de cualquier instrumentalidad gubernamental. Asimismo, permite realizar un análisis más detallado, exhaustivo y una base sólida de información que respalde la toma de decisiones. De esta forma, las decisiones que se tomen serán informadas,

identificando áreas críticas que requieren más intervención e incluso, poder diseñar o aceptar iniciativas como el Sello de Puerto Rico, que sean más efectivas.

### **Debilidades**

El siguiente factor del análisis FODA son las debilidades. El primer punto de este factor es la burocracia y trámites administrativos. Cuando una agencia se enfrenta a la burocracia, los procesos se tornen ineficientes. Esto crea que las políticas, proyectos e iniciativas no estén atemperadas a la necesidad de la sociedad. Martínez (2016) indica que la utilización de mecanismos burocráticos no permite que haya transparencia. En su análisis establece que la burocracia aumenta el recelo y desconfianza por parte de la sociedad. Tener una agencia excesivamente burocrática y con trámites administrativos dificultaría su eficiencia.

Como segundo punto en las debilidades, tenemos la dificultad en la implementación del programa por parte de los empleados y empleadas. El implementar un nuevo programa o iniciativa podría generar incertidumbre por parte de los empleados y empleadas. Dentro de las interrogantes que les podrían surgir es cómo este nuevo proyecto afectará sus roles y responsabilidades. Por otra parte, cada agencia tiene su propia cultura organizacional. Los empleados y empleadas por años se acostumbran a patrones de comportamientos, a estilos de trabajo y cuando viene un cambio les cuesta aceptarlo porque lo podrían percibir como una amenaza a su comodidad o estabilidad. Denison y Mishra (1989, citado por Cordero, 2006) establecen que una cultura organizacional se vincula a elementos como la identificación, la participación y la adaptabilidad de sus miembros. Detalla que un alto nivel de identificación y participación crea ese sentido de pertenencia, compromiso, autonomía. Añaden que en una agencia con cambios o proyectos nuevos es indispensable considerar cada uno de esos elementos por separado y en su interacción. Esto significa, que siempre que se implementen proyectos o

iniciativas a un ente gubernamental es importante tomar en consideración la cultura organizacional y cómo los empleados y empleadas se van a adaptar.

El tercer punto de las debilidades es la falta de conciencia sobre la importancia de la igualdad de género. El desconocimiento y la falta de conciencia sobre la importancia de la equidad de género en la sociedad se observan en los grupos conservadores. Estos grupos son los que activamente dificultan la promoción y movilización de recursos para implementar iniciativas importantes en el país.

### **Amenazas**

Por otra parte, la primera amenaza que se identificó en el estudio son los cambios de administración. Esto implicaría modificaciones en las prioridades, asignación de recursos y políticas que pondrían en peligro lo propuesto con el Sello de Puerto Rico en la OPM.

La segunda amenaza son los recortes presupuestarios que afectan la capacidad de la procuraduría. Ayuda Legal Puerto Rico (2021), indica en su análisis del presupuesto de la OPM para el año fiscal 2020-2021 que la Junta de Control Fiscal había establecido como presupuesto base para la agencia \$1.8 millones de dólares. Del mismo modo, menciona que la agencia ha sufrido recortes presupuestarios en los últimos años fiscales. La Procuradora denunció que aprobar ese presupuesto traería malas repercusiones a la agencia como el despido de empleados (Ayuda Legal Puerto Rico, 2021). Este elemento no solamente provoca la pérdida de talento humano, sino un impacto directo en los servicios y proyectos futuros.

La tercera amenaza identificada es la implementación de legislación que puede afectar políticas de igualdad. Si la legislación no está alineada a los principios de igualdad y equidad, va a socavar o retrasar los esfuerzos de la OPM. La aprobación de leyes que limiten derechos, oportunidades, entre otros, es una amenaza. Esto permite que persistan las desigualdades y que

no pueda adelantar ninguna iniciativa. La última amenaza presentada es que otros empleadores podrían no darle importancia a la igualdad de género, lo que afectaría la competitividad en el mercado laboral. Esto significa toparse con patronos que no comprenden la filosofía del Sello y podrían entorpecer los esfuerzos.

### **Oportunidades**

Por otro lado, el último factor de este estudio son las oportunidades. El primer punto identificado en este factor es que la agencia que obtenga el Sello puede aumentar la visibilidad y el reconocimiento. De esta manera, esto representa una oportunidad estratégica para la OPM, para convertirse como referente en América Latina y otros países. La segunda oportunidad es la concienciación pública sobre los derechos de las mujeres. Esto representa un paso fundamental en el camino de la equidad de género. Asimismo, implicaría el reconocimiento de las desigualdades que enfrentan las mujeres en diferentes escenarios en la sociedad. Al visibilizarlas, se abre la puerta a trabajar las desigualdades de forma más efectiva y certera.

La tercera oportunidad es que la certificación puede abrir puertas para la colaboración con organizaciones externas y gubernamentales. Esto representaría una oportunidad importante porque no solo validaría el compromiso de la OPM con la equidad de género y derechos de las mujeres, sino que sirve como un punto de partida para establecer alianzas estratégicas. La cuarta oportunidad es el desarrollo profesional y personal de los empleados. El Sello traería la posibilidad de nuevas oportunidades de crecimiento profesional con una perspectiva y mirada enfocada en la equidad de género. La última oportunidad es la posibilidad de influir en políticas públicas progresistas. La OPM es una agencia que tiene injerencia en las políticas públicas sobre la equidad de género en Puerto Rico. Obtener el Sello abriría la brecha a que estas políticas estén atemperadas a las problemáticas actuales.

En la Tabla 1 se resumen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que describieron en este análisis FODA.

**Tabla 1**

*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso por parte del ente gubernamental con la equidad de género.</li> <li>- El conocimiento de expertos y expertas por parte de la OPM.</li> <li>- Acceso a datos y estadísticas relacionadas con la igualdad de género.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocracia y trámites administrativos.</li> <li>- Dificultad en la implementación del programa por parte de los empleados y empleadas.</li> <li>- Plan estratégico para implementar el programa en la procuraduría.</li> <li>- La falta de conciencia sobre la importancia de la igualdad de género.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de administración que pueden afectar el apoyo a la iniciativa.</li> <li>- Implementación de legislación que puede afectar políticas de igualdad.</li> <li>- Recortes presupuestarios que afecten la capacidad de la procuraduría.</li> <li>- Resistencia a los cambios por parte de grupos conservadores.</li> <li>- Otros empleadores podrían no darle importancia a la igualdad de género, de esta manera afectaría la competitividad en el mercado laboral.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener el Sello de igualdad de género puede aumentar la visibilidad y el reconocimiento.</li> <li>- Mayor conciencia pública sobre los derechos de las mujeres.</li> <li>- La certificación puede abrir puertas para la colaboración con organizaciones externas y gubernamentales.</li> <li>- Puede brindar oportunidades para el desarrollo profesional y personal de los empleados.</li> <li>- Posibilidad de influir en políticas públicas progresistas.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Desde una perspectiva integral ahora se presenta cómo las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se complementan para visualizar el panorama real de la OPM.

Comenzamos con las fortalezas y oportunidades, en donde se proponen diversas acciones para maximizar los recursos disponibles y aprovechar las condiciones favorables que pudimos observar. Esto incluye el uso del compromiso gubernamental con la equidad de género para influir en el desarrollo de políticas públicas progresistas, fortalecer el conocimiento interno

dentro de la OPM, promover la conciencia pública y brindar oportunidades de desarrollo profesional que promuevan un ambiente de trabajo equitativo.

Por otra parte, la combinación de las fortalezas y amenazas, sugiere establecer alianzas estratégicas con organizaciones como Proyecto MATRIA, Coordinadora Paz para las Mujeres, Inc., Observatorio de Equidad de Género de Puerto Rico, Colegio de Abogados y Abogadas de Puerto Rico y Centro para Puerto Rico. También se recomienda crear planes de contingencia para mitigar posibles impactos negativos ante cambios en la administración, así como mantenerse informado sobre cambios legislativos y explorar oportunidades de financiamiento externo.

En cuanto a las debilidades y oportunidades, se propone implementar medidas para simplificar procesos burocráticos y desarrollar programas de capacitación para ayudar a los empleados a superar dificultades en la implementación del programa. Finalmente, para las debilidades y amenazas, se sugiere establecer equipos de transición y planes de contingencia para mitigar posibles afectaciones durante cambios de administración, así como estar al tanto de cambios legislativos y ajustar políticas de igualdad proactivamente. Estas estrategias ofrecen un marco sólido para abordar los desafíos y capitalizar las oportunidades en el contexto del programa de igualdad de género coordinado por la OPM, permitiendo así avanzar hacia la consecución de sus objetivos con mayor eficacia y resiliencia.

### **Propuesta para la OPM**

Según nos ha mostrado la revisión de documentos del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos (DTRH), de Estudios Técnicos, Inc., de PNUD, de la OPM y del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, aún persiste la desigualdad de género en el ámbito laboral en las instituciones públicas de Puerto Rico. A pesar de contar con leyes que protegen los derechos de

la mujer trabajadora, continúan existiendo una brecha salarial entre hombres y mujeres.

Asimismo, nos encontramos que permanece la segregación de género en el mercado laboral, la cual hace referencia a la representación de la mujer y el hombre en las diferentes ocupaciones.

De esta manera, se evidencia la necesidad de presentar iniciativas concretas que promuevan la igualdad de género en el ámbito laboral.

Por tal razón, se presenta una propuesta a la OPM con el propósito de establecer como política pública y en un futuro implementar el Sello para Puerto Rico. Esta iniciativa promueve en los recursos humanos de las agencias gubernamentales la perspectiva de género. La Caja de Herramientas y Materiales del Sello en las Instituciones Públicas del PNUD (2021) es un guía que detalla cómo establecer el Premio a la Igualdad de Género en la Administración Pública, puntualizando sus cinco fases y requerimientos. La primera fase es el compromiso, la siguiente es el autodiagnóstico, el tercer paso es la elaboración e implementación de un Plan de Acción de Mejora, el cuarto paso es la evaluación final y por último la obtención del Sello de Igualdad.

En la Tabla 2 se pueden apreciar las fases de implementación del Sello de Puerto Rico en las instituciones públicas (Martín et al., 2021, p. 29). La guía recomienda que las etapas se realicen por un período de 18 meses. Asimismo, menciona que la agencia líder puede ajustar este calendario para que se pueda adaptar mejor al contexto del país.

**Tabla 2**

*Fases de implementación del Sello de Puerto Rico en las instituciones públicas*

<b>Fases</b>	<b>Tiempo</b>
Compromiso	1 mes
Autodiagnóstico	3 meses
Plan de Acción	11 meses
Evaluación Final	1 mes
Obtener el Sello de Igualdad	2 meses

*Nota.* Elaboración propia

## **Compromiso**

La primera fase es el compromiso. Como indica Martín et al. (2021) es el primer paso, ante de comenzar a implementar el Sello en las instituciones públicas, la entidad interesada debe manifestar su interés firmando una carta de compromiso o un convenio con la institución líder. La guía recomienda que la institución líder sea un ente gubernamental que tenga el poder fiscalizador en velar los derechos de las mujeres y pueda asegurar que las agencias públicas cumplan con la adaptación de programas de acción afirmativa o correctiva. En el caso de Puerto Rico, sería la OPM quien estaría a cargo de establecer el compromiso. Dentro de esta fase, la institución pública participante debe elaborar los mecanismos de trabajo que será responsables de la implantación del Sello. El primer mecanismo sería de carácter político y el segundo con un rol técnico. Luego tendrá que crear un Comité de Igualdad de Género que estará a cargo de liderar los compromisos alcanzados en el convenio o carta de compromiso y será el enlace con la institución líder.

La guía indica que Comité debe estar establecido con un rango de tres a nueve integrantes, con la paridad de hombres y mujeres. Además, menciona que debe haber representantes de los recursos humanos, altos funcionarios de las diferentes áreas de la institución y representación sindical. Por último, señala que este Comité debería tener suficiente autoridad y recursos para llevar a cabo la iniciativa.

Las responsabilidades de este organismo será asegurar el cumplimiento de los requisitos del Sello. Del mismo modo, promover la apropiación del proceso de la iniciativa por parte del todo el personal del ente gubernamental. Asimismo, tendrá el deber de trabajar y supervisar la aplicación del autodiagnóstico para identificar brechas de género. Además, informará frecuentemente a las autoridades institucionales sobre todos los asuntos de esta iniciativa. El

Comité tiene la responsabilidad en difundir al personal del ente sobre todo el proceso de certificación, especialmente en los resultados de la autoevaluación, preevaluación y evaluación externa (Martín et al., 2021).

### **Autodiagnóstico**

A partir de esta fase, la institución participante debe efectuar un autodiagnóstico para identificar brechas de género y analizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que existen, en relación con la igualdad de género. Por otro lado, la guía recomienda que se desarrollen sesiones de formación, mapas mentales de género, encuestas de autoevaluación de competencias de género, encuestas de ambiente laboral y, por último, un cálculo de muestra para encuestas de personal, utilizando datos demográficos y de género para una evaluación exhaustiva.

### **Plan de Acción**

La entidad pública, luego de culminar el análisis del autodiagnóstico, debe elaborar e implementar un plan de acción de trabajo para atender los hallazgos del estudio. El manual recomienda que se incluyan en el plan acciones a largo y corto plazo. Asimismo, indica que este plan debe estar alineado para el diseño de protocolos contra discriminación, la violencia de género y el acoso laboral; para la no discriminación de contratación de las estrategias para vencer resistencias; para el análisis de género y transversalización en políticas públicas; y para la promoción de la igualdad de género. Además, señala que deben integrar los recursos humanos y financieros, las responsabilidades asignadas y el cronograma.

El Plan de Acción elaborado por el ente debe ser aprobado por el Comité de Igualdad de Género y la institución líder, en este caso la OPM. Del mismo modo, indica que se le debe otorgar al ente participante un Sello intermedio por haber elaborado y entregado el Plan de

Acción, y a su vez, haber cumplido exitosamente las primeras fases del proceso (Martín et al., 2021). El Comité tendrá la responsabilidad de monitorear la implementación del plan de trabajo.

### **Evaluación Final**

En esta fase, el manual recomienda que la institución participante debe verificar toda las evidencias aportadas, requeridas y actualizadas con comentarios adjuntos. Asimismo, el Comité y la autoridad de la institución tendrá que brindar todo el apoyo necesario en la evaluación externa para brindar cualquier información adicional (Martín et al., 2021). Esta evaluación estará examinando los estándares del Sello.

### **Obtención del Sello de Igualdad**

La institución que lidera el Sello de Puerto Rico (la OPM) analizará el informe y las recomendaciones realizadas por el auditor externo. A partir de las recomendaciones se le otorgará a la institución participante el Sello. Como se mencionó, podrá ser Oro, Plata y Bronce en función de los estándares establecidos por parte de la institución líder. Martín et al. (2021) señalan que la certificación deberá tener una validez de 3 años en cualquiera de sus tres niveles del Sello para mantener las condiciones que proporcionaron la certificación. Asimismo, mencionan, que la institución interesada en renovar su certificación deberá solicitarlo a la institución líder.

En la siguiente Tabla 3 se presenta un desglose de las cuatro fases con sus respectivas acciones necesarias para implementar un enfoque integral de igualdad de género en una institución que desea participar en el programa del Sello de Puerto Rico.

**Tabla 3***Fases y acciones para implementar el Sello de Puerto Rico*

<b>Fases</b>	<b>Acción</b>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de convenio o acuerdo con la Oficina de la Procuradora de las Mujeres de Puerto Rico y con la institución participante.</li> <li>- Elaboración del mecanismo de trabajo.</li> <li>- Lineamientos para el funcionamiento del Comité de Igualdad de Género.</li> </ul>
Autodiagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de sesiones de formación, mapas mentales de género, encuestas de autoevaluación de competencias de género, encuestas de ambiente laboral y un cálculo de muestra para encuestas de personal.</li> </ul>
Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del diseño y la implementación del Plan de Acción.</li> <li>- Lineamientos para el diseño de protocolos contra discriminación, la violencia de género y el acoso laboral.</li> <li>- Lineamientos para no discriminación de contratación.</li> <li>- Estrategias para vencer resistencias.</li> <li>- Análisis de género y transversalización en políticas públicas.</li> <li>- Lineamientos para promover la igualdad de género.</li> </ul>
Evaluación Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios metodológicos para auditorías externas.</li> <li>- Lineamientos para informe de evaluación.</li> </ul>

**Conclusión**

Este trabajo investigativo tenía el propósito de presentarle una propuesta a la OPM para que en un futuro se implemente el Sello en las agencias gubernamentales. De la información recopilada se pudo identificar las ventajas que tendría el Gobierno de Puerto Rico en implementar esta iniciativa. Se determina que se lograría resultados tangibles, que servirían de base para el diseño y promoción de otras medidas de políticas públicas. De esta manera, se aprovecharía la relación establecida entre las instituciones públicas y los empleadores para avanzar en la igualdad de género, reduciendo las brechas de género mediante la transversalidad. Además, fomentaría alianzas para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por otro lado, los trabajadores y trabajadoras experimentarían un ambiente laboral que respeta los derechos humanos, lo que impulsaría su motivación y satisfacción laboral. Asimismo, las

mujeres tendrían más oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo acceso a puestos de toma de decisión (PNUD, 2016).

Aunque se han logrado avances significativos en la participación de las mujeres en el campo laboral en Puerto Rico, especialmente en la administración pública. Aún persisten desafíos como la discriminación, la brecha salarial y la falta de representación en puestos de liderazgo. Estos desafíos están arraigados en roles de género tradicionales y estereotipos que limitan las oportunidades de las mujeres. Del mismo modo, la falta de difusión y orientación sobre las leyes en Puerto Rico que protegen los derechos de las mujeres en el lugar de trabajo, como por ejemplo la Ley para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género, Ley Núm. 212 del 1999. Por tal razón, es importante establecer como política pública y en un futuro se pueda implementar en las agencias gubernamentales de Puerto Rico el Sello a través de la Oficina de la Procuradora de las Mujeres de Puerto Rico (OPM) . De esta manera, se pueda atender la falta de equidad e inclusión que existe en la administración pública; creando mecanismos que aseguren que los procesos se cumplan con los pilares principales de la administración pública, y a su vez, visibilicen la participación de la mujer.

## Referencias

- Aguilera, M. (2003). *Credibilidad en las estadísticas públicas, activo fundamental de un país*. Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas, CEPAL  
<https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/inechile2.pdf>
- Alfama, E. (2015). Género, poder y administraciones públicas: sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad. *Revista Española de Ciencia Política*, 263.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/38506>
- Álvarez O, Oliveras L, González S, & Disdier, O. (2023). Identificando las necesidades de la mujer trabajadora en Puerto Rico: Informe Interactivo. Instituto de Estadísticas de  
<https://estadisticas.pr/Necesidades-Mujer>
- Ayuda Legal Puerto Rico. (21 de agosto de 2023). *Derechos de las personas trabajadoras*.  
<https://ayudalegalpr.org/resource/derechos-de-las-personas-trabajadoras>
- Ayuda Legal Puerto Rico. (2021). Una deuda pendiente con los derechos: Análisis del presupuesto con una perspectiva de derechos humanos.  
<https://www.ayudalegalpuertorico.org/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Una-deuda-pendiente-con-los-derechos-5-20-21.pdf>
- Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S. & Devence, C. (2011). *Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral la segregación vertical y horizontal*.  
[https://adingores.sserver.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion\\_del\\_trabajo/986-995.pdf](https://adingores.sserver.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion_del_trabajo/986-995.pdf)
- Barragán, J. & González, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222–229.  
<https://research.ebsco.com/c/vzwdpy/viewer/pdf/ukpbkcqy7>
- Campos, C. (2023). El papel de la mujer en la administración pública del siglo XXI. *INAP*.  
<https://www.ucm.es/ip-1/file/el-papel-de-la-mujer-en-la-administracion-publica-del-siglo-xxi?ver>
- Carrión, A. (2022). Masculinidad, feminidad y sexualidad en las dos orillas del mediterráneo: los discursos de varones españoles y marroquíes. *Journal on Masculinities & Social Change /Masculinidades y Cambio Social*, 11(1), 52–76.  
<https://doi.org/10.17583/MCS.6185>  
<https://doi.org/10.17583/MCS.6185>

- Cordero, Y. (2006). La transformación del gobierno de Puerto Rico: claves para el éxito. *Revista de Administración Pública*, 39(1), 15-53.  
<https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/668>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2022). *Participación de la mujer en la fuerza laboral en Puerto Rico*.  
<https://www.mercadolaboral.pr.gov/lmi/pdf/Grupo%20Trabajador/2023/PARTICIPACION%20DE%20LA%20MUJER%20EN%20LA%20FUERZA%20LABORAL.pdf>
- Franco, L. (2022, marzo). Mejoras limitadas en la brecha salarial por sexo. *ETI Trends*. Estudios Técnicos, Inc. <https://estudiotecnicos.com/eti-trends>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2007). *ABC de Género en la Administración Pública*.  
[http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100903.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100903.pdf)
- Instituto Nacional de la Mujer República de Panamá. (2019). *Informe nacional sobre el avance en la aplicación de la estrategia de Montevideo para la implementación de la agenda regional de género en el marco del desarrollo sostenible hacia 2030*.  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/panama\\_em\\_2019.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/panama_em_2019.pdf)
- Martín, G., Urriola, I., Ramírez, S., & Landa, A. (2021). *La caja de herramientas y materiales del sello de la igualdad de género en las instituciones públicas*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
[https://www.gendersealpublicinstitutions.org/wpcontent/uploads/assessment\\_docs/tools/Herramienta%200.3%20Manual%20de%20Programa.pdf](https://www.gendersealpublicinstitutions.org/wpcontent/uploads/assessment_docs/tools/Herramienta%200.3%20Manual%20de%20Programa.pdf)
- Martínez Castilla, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Revista Misión Jurídica*, 9(10), 141-154. <https://doi.org/10.25058/1794600X.122>
- Ministerio de la Mujer de la República Dominicana. (2 de agosto de 2023). *Ministerio de la Mujer y PNUD reconocen instituciones con el Sello Igualando RD para el sector público*.  
<https://mujer.gob.do/index.php/noticias/item/1157-ministerio-de-la-mujer-y-pnud-reconocen-instituciones-con-el-sello-igualando-rd-para-el-sector-publico>
- Ley de Protección de Madres, Ley Núm. 3 del 13 de marzo de 1942, según enmendada.  
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Trabajo/3-1942/3-1942.pdf>
- Ley de la carta de derecho de la mujer trabajadora, Ley Núm. 9 del 3 de enero de 2020, según enmendada. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/9-2020.pdf>

Ley de la Oficina de la Procuradora de las Mujeres, Ley Núm. 20 de 11 de abril de 2001, según enmendada. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/BVirtual/LeyesOrganicas/pdf/20-2001.pdf>

Ley para garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo por género, Ley Núm. 212 del 3 de agosto de 1999.  
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Empleos/212-1999/212-1999.pdf>

Ley para reglamentar el período de lactancia o de extracción de leche materna, Ley Núm. 427 del 16 de diciembre de 2000.  
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Recursos%20Humanos/427-2000/427-2000.pdf>

Oficina de la Procuradora de las Mujeres. (s.f.). *Acción afirmativa*.  
<https://www.mujer.pr.gov/patronos/accion-afirmativa#:~:text=El%20componente%20de%20Acción%20Afirmativa%2C%20ofrece%20a%20todo%20patrono%20público,en%20el%20Lugar%20de%20Trabajo>

Oficina de la Procuradora de la Mujer. (2022). *Informe anual*.  
<https://docs.pr.gov/files/Mujer/Informes/Informe%20Anual%20OPM%202022.pdf>

Oriard, C. (2022). Políticas públicas para la igualdad económica de género en Latinoamérica (2013-2019): Colombia, México y Chile. Muuch' Xiimbal. *Caminemos Juntos*, 14, 203-230. <https://research-ebscocom.uprrp.idm.oclc.org/linkprocessor/plink?id=8688a0c7-45e5-3390-b36b281d9eba7e63>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Argentina. (2023). PNUD otorgó el primer Sello de Género en la Argentina al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires. <https://www.undp.org/es/argentina/noticias/pnud-otorgo-el-primer-sello-de-genero-en-la-argentina-al-ministerio-de-justicia-y-derechos-humanos-de-la-provincia-de-buenos-aires>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). Igualdad de género en la administración pública.  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/GEPA\\_report\\_SP\\_Web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/es/GEPA_report_SP_Web.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). La Caja de herramientas y materiales del Sello de igualdad de género en las instituciones públicas.

[https://www.gendersealpublicinstitutions.org/wpcontent/uploads/assessment\\_docs/tools/Herramienta%200.3%20Manual%20de%20Programa.pdf](https://www.gendersealpublicinstitutions.org/wpcontent/uploads/assessment_docs/tools/Herramienta%200.3%20Manual%20de%20Programa.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Programa de certificación del sello de igualdad de género para empresas públicas y privadas: de los principios a la práctica*. <https://americalatinagenera.org/empresas-por-la-igualdad/programa-de-certificacion-del-sello-de-igualdad-de-genero-para-empresas-publicas-y-privadas-de-los-principios-a-la-practica/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de México. (2023). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en programas y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo*. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/231101\\_guia.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/231101_guia.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Panamá. (2 de febrero de 2024). *Instituciones del sector público logran el reconocimiento del Sello de Igualdad de Género*. <https://www.undp.org/es/panama/noticias/instituciones-del-sector-publico-logran-el-reconocimiento-del-sello-de-igualdad-de-genero>

Quispe, A. (2023). El lugar de la mujer: La segregación ocupacional horizontal por razón de género en el mercado laboral peruano. *La Colmena*, 16, 81–96. <https://doi.org/10.18800/lacolmena.202301.004>

Secretaría de las mujeres. (2023). *El impacto de los estereotipos y roles de género*. (No. 4). Gobierno de la Ciudad de México. [https://semujeres.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Publicaciones/Boletin\\_Mujeres\\_CDMX\\_04-2023.pdf](https://semujeres.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Publicaciones/Boletin_Mujeres_CDMX_04-2023.pdf)

Taveras, S., Rodríguez, V., Peralta, R. & Pichardo, N. (2023). *Mujeres en la política: desafíos para transitar hacia una democracia paritaria en República Dominicana*. Diagnóstico nacional de Atenea PNUD, ONU Mujeres e IDEA Internacional. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202311/publicacion\\_mujeres\\_en\\_la\\_politica\\_ipp.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202311/publicacion_mujeres_en_la_politica_ipp.pdf)