

IMPLEMENTACIÓN
DEL PROYECTO
DEL PROGRAMA MUNICIPAL
DE CULTURA INSTITUCIONAL

SAN JUAN DEL RÍO, QRO.

2011



INSTITUTO NACIONAL
DE LAS MUJERES
INEGI



Vivir Mejor

Documento elaborado por:


Human Kinesis
consulting



INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL MUNICIPAL	4
3. MARCO LEGAL	10
A NIVEL NACIONAL	
A NIVEL INTERNACIONAL	
4. ACCESO A IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	12
5. DESARROLLO DE POTENCIAL	18
6. MANUAL DE VIOLENCIA LABORAL	19



1. INTRODUCCIÓN

Por segundo año consecutivo, el Municipio de San Juan del Río demuestra su compromiso con la igualdad de oportunidades, al implementar medidas estratégicas que permitan construir a largo plazo una Cultura Institucional con Perspectiva de Género.

Durante el 2010 se realizó una fotografía de la institución con recursos del FODEIMM, en la que se mostraba la realidad de su Cultura Institucional. En el 2011, se inició la implementación de políticas necesarias para sentar las bases para la equidad. Aún quedan muchos retos por afrontar pero ya se ha establecido un importante avance.

La finalidad de este programa es describir las medidas estratégicas desarrolladas, así como los indicadores generados para medir su evaluación. El trabajo se ha realizado desde el Instituto Municipal de la Mujer en colaboración con diferentes áreas, así como al compromiso y apoyo del Departamento de Recursos Humanos, de JAPAM y la Secretaría Técnica.

Gracias al Programa de Cultura Institucional (PCI) desarrollado el año anterior y la ayuda de las áreas previamente mencionadas, el enfoque de este trabajo está centrado en tres ejes estratégicos:

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ■ CAPACITACIÓN ■ VIOLENCIA LABORAL

Mientras que las medidas tomadas para los dos primeros ejes, se desarrollaron a través de juntas con el área de Recursos Humanos del municipio, en la tercera, fueron involucradas distintas áreas por medio de sesiones de capacitación que sirvieron para abrir nuevas visiones ante la propia realidad del municipio.

Igualmente y de manera muy positiva, algunos de los "agentes de cambio" nombrados el año anterior, siguen fungiendo como enlaces para cada una de las dependencias y siguen comprometidos con promover y difundir una nueva Cultura de Equidad.



2. PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Con la finalidad de seguir con los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2010-2012 de San Juan del Río, se han diseñado estrategias claras para construir y avanzar en el proceso de transformación de la calidad de vida de la población Sanjuanéense.

Específicamente, en relación con el Eje de Calidad de Vida, se señala la vertiente de Igualdad de Oportunidades en donde se incluye el tema de Equidad de Género.

En línea con esto, es que se ha desarrollado un Plan de Cultura Institucional que sirva como base para definir las acciones a realizar y así generar las condiciones idóneas para construir una Cultura con Perspectiva de Género.

Las acciones estratégicas en las que se incidió este año, están relacionadas con asegurar la igualdad de oportunidades para aplicar en las vacantes laborales del municipio. Actualmente, solo 26% del las y los funcionarios públicos del municipio son mujeres. Y de ahí solo 8% ocupan cargos directivos.

En el mismo sentido, en cuanto a los cargos de representación popular, de 13 regidores(as), 5 son mujeres, es decir, el 38% de las y los regidores son mujeres. En cuanto a los delegados, solo el 13.9% son mujeres.

Y también hay minoría en cuanto al liderazgo en el ámbito comunitario, contamos con el 13.9% de delegadas, en cuanto a presidentes/ presidentas de colonos, contamos con el 37.9% de mujeres, lo cual indica que la mujer apenas empieza a tener cargos de liderazgo.

El municipio de San Juan del Río, Querétaro, al ser catalogado como una entidad urbana, se observa que el índice de desarrollo humano y el índice relativo al género se encuentran por arriba de la media con respecto al nivel nacional. Sin embargo, al comparar estos resultados con el Índice de potenciación de género se observa que se encuentra por debajo de la media con respecto al indicador nacional; lo que nos lleva a concluir que a pesar de que existe un buen nivel educativo y laboral la toma de decisiones de las mujeres y su perspectiva a largo plazo, se ven limitadas, lo que probablemente se deba a que no existe un desarrollo cultural.

En este sentido, uno de los temas que frena a las mujeres a ocupar cargos de mayor jerarquía es la falta de preparación, por ello, este año, se ha desarrollado una estrategia que permita permear la información clave del municipio a un mayor número de funcionarios y funcionarias, a través de capacitación otorgada por funcionarias y funcionarios especializados. Esta medida, además de combatir la falta de recursos económicos para la capacitación, permite permear la información clave del municipio, a toda la Institución.

De cara a uno de los temas más urgentes a combatir en el día a día, se capacitó a funcionarias y funcionarios públicos en el tema de Violencia Laboral y con su colaboración se desarrollaron propuestas que se describen a continuación, así como un manual de prevención y atención a la violencia laboral.

El Programa de Cultura Institucional contribuye a la revisión de los procedimientos que permiten detectar tanto las condiciones de equidad o inequidad existentes en el municipio, para definir acciones que transformen y/o erradiquen prácticas inequitativas.

- 5 Dentro del Programa de Cultura Institucional, destacan las acciones previstas para disminuir la desigualdad y garantizar un ambiente laboral libre de hostigamiento y discriminación. Esta iniciativa busca implementar las acciones afirmativas y a favor del personal que sean necesarias para corregir las desigualdades existentes y con ello, propiciar un ambiente sano en el trabajo basado en la motivación y el compromiso personal y profesional, lo cual redundará en el incremento de la eficacia y eficiencia en las tareas que desarrolla el personal y se traducirá en una mejor atención al público.

EL objetivo de este Programa es plantear estrategias y herramientas para fomentar la transversalización de las políticas de género y su institucionalización en la cultura laboral con el fin de procurar las condiciones de igualdad de oportunidades y equidad de género necesarias, para que las y los servidores públicos se desarrollen plenamente y sean reconocidos por sus capacidades.

Adicionalmente, busca aumentar la satisfacción personal, familiar, profesional, económica y social de mujeres y hombres dentro del ambiente organizacional y promover un entorno laboral sano, armónico y respetuoso donde mujeres y hombres puedan desarrollar ampliamente su potencial con igualdad de oportunidades.

Para lograr estos objetivos, se revisó el Diagnóstico Institucional del Proceso de Cambio realizado en el 2010, en donde se detectaron las áreas en las que es necesario elaborar acciones afirmativas y/o a favor del personal, mismas que se realizaron a través de la Encuesta para la Igualdad 2010, aplicada en el municipio. Los ejes estratégicos que se abarcaron fueron:

1. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal
 - a. Políticas de flexibilidad
 - b. Largas jornadas laborales
2. Igualdad y no discriminación
3. Políticas de Recursos Humanos con Perspectiva de Género
 - a. Selección de personal
 - b. Capacitación y formación profesional
 - c. Promoción vertical y horizontal
 - d. Salarios y prestaciones
4. Hostigamiento y Acoso laboral y sexual
5. Comunicación Incluyente

Estos ejes permitieron contar con parámetros para detectar las áreas donde se requería realizar acciones afirmativas y/o a favor del personal. Además se alineó dicha información con el Plan Municipal 2010-2012 a través de su eje estratégico: Igualdad de Oportunidades.

El reto actual, es alinear la estrategia directiva, la cultura organizativa y la gestión de recursos humanos. Para ello, es necesario preguntarse por las relaciones entre la estrategia de la Institución, la estrategia de recursos humanos y los sistemas de gestión de los mismos, cuestionándose si los objetivos de los distintos sistemas de gestión se configuran teniendo en cuenta los fines de la estrategia de la Institución. También conviene analizar la coherencia de los sistemas de gestión de recursos humanos en relación con los valores que configuran la cultura de la empresa, a fin de determinar si los sistemas de gestión son impulsores y transmisores de los valores y comportamientos promovidos por la cultura institucional.

6

Por último, habrá que trabajar en las relaciones existentes entre los sistemas de gestión de recursos humanos; por ejemplo, conviene indagar en las relaciones entre los sistemas de gestión, es decir, si los resultados u outputs de un sistema son inputs para otros sistemas –por ejemplo, si los resultados de la evaluación del rendimiento proporcionan información que se utiliza para determinar la retribución o la formación o los planes de carrera, etc.–. Esta integración aporta mayor potencialidad en la gestión global de los recursos humanos, lo que facilita el enfoque del área hacia la equidad de género.

Bajo este modelo global (véanse figura 1, y también Quijano y Navarro, 1999, y Quijano, 2000), el comportamiento de la Institución se entiende como la forma en que la Administración Pública da respuesta al entorno en que se mueve, al tiempo que lo configura.

FIGURA 1: MODELO DE COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

Entorno	Institución					
	Estrategia	Diseño		Procesos Psicológicos y Psicosociales	Resultados	
					Calidad de los RRHH	Efectividad Organizativa
Áreas Política Jurídica Mercado laboral Ecológica/recursos naturales Económica Tecnológica Comercial Necesidades de la ciudadanía Sociocultural/valores sociales Dimensiones Estabilidad Complejidad Hostilidad Incertidumbre Textura E. plácidos E. flexibles E. agitados E. turbulentos	Visión y misión (Valores) Objetivos generales Objetivos específicos Planes de acción	TECNOLOGÍAS ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Sistemas Sistema de gestión de personas Administración de personal Relaciones laborales Gestión y desarrollo de recursos humanos Selección Formación Retribución Evaluación de rendimiento Identificación de potenciales y plan de carrera Comunicación Prevención de riesgos y salud laboral Planificación de recursos humanos Integración	Psicosociales Liderazgo Gestión del conflicto Poder y autoridad Participación Toma de decisiones Procesos de cambio Desarrollo grupal Psicológicos Conflicto de rol Ambigüedad de rol Sobrecarga de trabajo Percepción de equidad Autoeficacia Instrumentalidad Conciencia de resultados Conciencia de responsabilidad Conciencia de significación	Clima organizacional	Criterios económicos Financieros Comerciales Productivos Criterios sociales Internos (calidad de recursos humanos) Externos: beneficios para la sociedad Criterios ambientales Cumplimiento de normativas de no contaminación Uso racional de recursos energéticos Productividad grupal Trabajo bien hecho/ desempeño Resultados/ objetivos conseguidos Accidentabilidad Absentismo Rotación y abandono de la empresa
Clima grupal, funcionamiento de los grupos como equipos de trabajo	Motivación Identificación y compromiso Competencias Estrés, activación y burn out Satisfacción laboral Calidad de vida profesional					
INDIVIDUO	GRUPO ORGANIZACIÓN					

Fuente: Quijano, 1997.



En este modelo, la Institución responde analizando el entorno y estableciendo su estrategia. Ésta incluye su visión y su misión (escrita o no), los criterios de efectividad con los que evaluarán su éxito, los objetivos generales y específicos a conseguir y los planes de acción.

El siguiente conjunto de decisiones afecta a la estructura que adoptará la Presidencia Municipal, la tecnología que incorporará y los sistemas de gestión que desarrollará, en particular, los sistemas de gestión y desarrollo de los recursos humanos. Este conjunto de elementos constituye el diseño de la Institución y puede adoptar diversas formas.

El diseño de la Institución produce y genera una serie de procesos psicológicos y psicosociales entre las y los funcionarios públicos, la ciudadanía y el personal directivo. Estos procesos psicológicos y psicosociales provocan, como resultado, una determinada calidad de los recursos humanos de la Institución que algunos consideran los resultados blandos (soft) de la gestión de recursos humanos.

Finalmente, la calidad de los recursos humanos de la organización contribuye en mayor o menor medida (en función del tipo de organización, el sector en que opera, la tecnología que utiliza, etc.) a generar los resultados «duros» de la Institución, o la efectividad organizativa (resultados financieros, productivos, de servicio, etc.).





3. MARCO LEGAL

A NIVEL INTERNACIONAL

- Convención de Belém Do Pará” (*Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer*), ratificada en 1998, y publicada en el D.O.F. el 19 de enero de 1999.
- “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres” (*CEDAW*), ratificada en 1981, siendo publicado su decreto el 12 de mayo de 1981.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.

A NIVEL NACIONAL

PAPEL QUE TOMA LA MUJER EN EL MÉXICO ACTUAL

En la cuarta conferencia mundial sobre la mujer, celebrada en Beijing en el año de 1995, se reafirmó que el disfrute pleno y las condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y de las libertades fundamentales para la mujer y la niña, constitulan una prioridad para los gobiernos y las Naciones Unidas, siendo un tema esencial para el adelanto del bienestar de la mujer. Se destacó que los gobiernos no sólo debían abstenerse de violar los derechos humanos de todas las mujeres, sino también trabajar activamente para promover y proteger dichos derechos¹.

10

En México, se tomó en cuenta la igualdad entre mujeres y hombres en la Carta Magna, como se puede corroborar en su artículo 4º, y la protección de la familia. Con esto se busca evitar la discriminación por razón de género, así como fomentar la protección y el libre desarrollo del núcleo familiar, yendo a la zaga en los derechos de las mujeres; como ejemplo encontramos que “los índices de violencia familiar se mantienen en un nivel altamente preocupante, ya que siete de cada 10 familias sufren algún tipo de violencia. Adicionalmente, no se cuenta con los refugios que se requieren en todo el país, los cuales son indispensables para superar esta patología social, origen de delincuencia, drogadicción y abandono”².

¹“Examen y evaluación de la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing”

²La Mujer en la Lucha por la Unidad de Nuestra América, Los derechos humanos de las mujeres en México, Patricia Galeana

México, a través de la Secretaría de Gobernación, promovió el Programa Nacional de la Mujer, para evitar que se siguiera discriminándola en todos los ámbitos sociales. Así mismo, se crea el Instituto Nacional de las Mujeres, desde donde se emite la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, con lo que se busca un cambio en programas dirigidos a mujeres e instancias que trabajan en el tema de la mujer. Aun cuando ha habido grandes avances, todavía no existen condiciones equitativas para las mujeres, siendo necesario que se realice un cambio a nivel cultural en todo el país.

La mujer es reconocida por el enfoque MED (Mujer en el Desarrollo), gracias a su *rol reproductivo, como un ser vulnerable, receptoras de las acciones del desarrollo e intermediarias, por su papel de madres, para que sus hijos e hijas accedan a determinados bienes y servicios.*³ Es precisamente esta visión la que da cabida a la dispersión y poca eficacia de las políticas públicas.

PAPEL QUE DESEMPEÑA LA MUJER EN QUERÉTARO

- 11 En el estado de Querétaro, se han creado diferentes instituciones, y legislaciones las cuales buscan combatir la violencia contra las mujeres, todas ellas encaminadas a hacer que sean respetados sus derechos, evitando su discriminación en los diferentes ámbitos sociales en donde la mujer se desenvuelve. Entre las más significativas, se encuentra la *Ley que atiende, previene, y sanciona la violencia familiar*, la cual fue creada en 1996. En ella se establece, el concepto de violencia intrafamiliar, y sus diversas modalidades, así como, la forma de actuación y atención que deberían tener las instituciones del Estado para con las víctimas.

Se tiene conocimiento por estudios realizados, que el Estado de Querétaro, en la actualidad, supera la media nacional en violencia contra las mujeres ya sea violencia comunitaria, laboral, escolar y aun familiar, por lo que el Estado en afán de combatir el índice, publicó, el 27 de marzo del año 2009, en el periódico "La Sombra de Arteaga", la *Ley estatal de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia del Estado de Querétaro*, en la cual se reconoce la dignidad humana, equidad, igualdad, seguridad jurídica y la no discriminación, entre otros, así como el interés superior de la víctima, siendo el deber del Poder Ejecutivo del Estado y los municipios el garantizar el respeto a los derechos humanos, e instrumentar políticas sociales de prevención y promoción que favorezcan el desarrollo de la mujer, procurando un adecuado desarrollo físico, social, psicológico, laboral y sexual. Para este afán, es necesaria la difusión de los derechos de que goza la mujer en sus distintos roles, encontrándose así en posibilidad de hacerlos valer cuando estén siendo vulnerados.

³ Estudio para medir las prácticas institucionales existentes sobre problemáticas de atención en el marco de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.



4. ACCESO A IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

De acuerdo con datos del INEGI, en el municipio de San Juan del Río, Querétaro el 52 % de la población son mujeres, lo que implica que la relación de mujeres-hombres o índice de feminidad es mayor a 100 (106.9 mujeres por cada 100 hombres) y varía dependiendo de la edad:

Niños/as de 0 a 14 años	⇒	96.9 mujeres por cada 100 hombres
Jóvenes de 15 a 24 años	⇒	111.3 mujeres por cada 100 hombres
Adultos/as de 25 a 59 años	⇒	112.6 mujeres por cada 100 hombres
Adultos/as mayores	⇒	114 mujeres por cada 100 hombres

Este escenario es luego contradictorio con la realidad que se vive en la administración pública, en donde laboran 1592 trabajadoras y trabajadores, de los cuales sólo el 26% son mujeres. Y todavía más contrastante, lo que se refiere a la distribución por jerarquía, en donde hay una distribución muy poco equitativa:

12

De 10 secretarías y secretarios, solamente 2 son mujeres, es decir el 20%.

De 26 directoras y directores hay solo 2 mujeres, es decir, el 8%.

Estos datos nos confirman la importancia de atender a las mujeres del municipio, al ser una población mayor y más relevante aún, a las mujeres en edad productiva (15 a 59 años), quienes requieren vivir una cultura de igualdad de oportunidades.

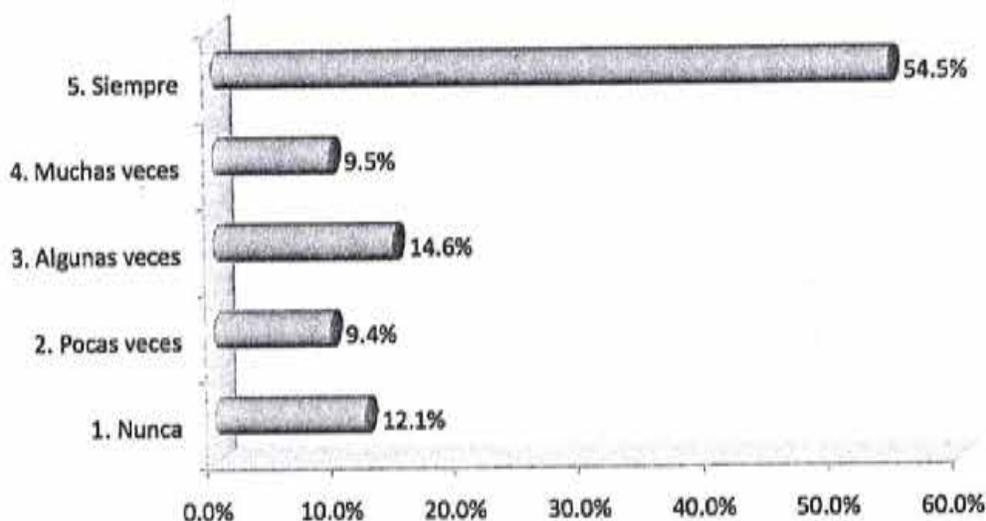
Técnicamente, la selección de personal es el conjunto de procesos por medio de las cuales se fundamenta una toma de decisión doble: por una parte, la de la Institución sobre la contratación del candidato(a); por otra parte, la del candidato(a), sobre su incorporación a la Institución.

Con frecuencia, no se toma en cuenta la seriedad de este tipo de cuestiones. Una buena parte del funcionariado con poder de decisión, se basa sólo en sus intuiciones para contratar personal, aplicando una estrategia muy primaria y subjetiva, que denominamos «modelo intuitivo» (Blasco, R.D., 2000a). No se han parado a considerar las consecuencias de una mala selección de personal en cuanto a su impacto económico (que suele ser mucho mayor del que se percibe a primera vista) y sobre la moral de la plantilla, que ve cómo entran y salen empleados/as en forma caprichosa.

Esta realidad coincide con lo detectado en el Programa de Cultura Institucional 2010, en donde cuatro de cada diez funcionarios y funcionarias públicas encuestados (as), percibe que no se ofrece a hombres y mujeres, un trato equitativo y las mismas oportunidades en el proceso de reclutamiento y selección, Gráfica 3.

GRÁFICA 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

13



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados son el resultado de las "Encuesta para la Igualdad", Octubre 2010

Para contrarrestar esta situación, se ha trabajado junto con el área de Recursos Humanos en establecer el proceso mediante el que se buscan, evalúan, eligen e incorporan nuevos empleados/as a la Institución. La mayor o menor calidad de este sistema responde al cuidado de los siguientes aspectos clave:

- a) El análisis y descripción de puestos. La elaboración de perfiles: la calidad de un sistema de selección se fundamenta en primer lugar en el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Respecto a este punto hay que considerar no sólo si los puestos han sido analizados y descritos, sino qué métodos se han utilizado para ello, y si se elaboran perfiles que incluyan las especificaciones esenciales requeridas por el puesto de trabajo.
- b) El reclutamiento: el segundo punto que fundamenta la calidad del sistema de selección se centra en el reclutamiento, en el cual con las fuentes de reclutamiento que se emplean para detectar empleados potenciales deben cumplir los requerimientos del puesto. Por un lado, debe considerarse la adecuación de los candidatos contactados al perfil del puesto y, por otro, la capacidad de atraerlos en número suficiente a fin de que sea posible una posterior selección de algunos de ellos.

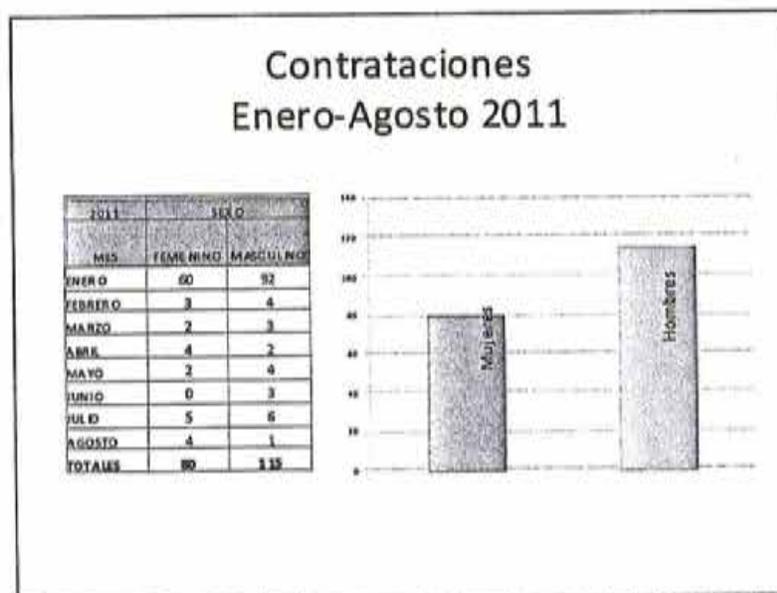


- c) Selección: técnicas y métodos utilizados: un aspecto básico de la calidad del sistema de selección se centra en la metodología que se emplea en la selección propiamente dicha de los candidatos a un puesto de trabajo. Es decir, qué herramientas se utilizan (entrevistas, tests, dinámicas de grupo, etc.), así como la forma de usar estas técnicas (por ejemplo, quién lleva a cabo las entrevistas, quién realiza el diagnóstico de personalidad, etc.).
- d) Evaluación de la selección: un elemento de excelencia en la calidad del sistema de selección se centra en el tipo de análisis que se realiza, de manera más o menos formal, para comprobar que el proceso selectivo ha servido verdaderamente para incorporar candidatos apropiados a los puestos a cubrir y a la propia empresa.

Cabe señalar que como resultado de los esfuerzos realizados en este sentido, el número de mujeres y hombres contratados hasta agosto del presente año, mantiene una relación menor, como lo muestra la Gráfica 1, en donde el 41% del personal contratado fueron mujeres.

GRÁFICA 1: ALTAS, ENE-AGO 2011

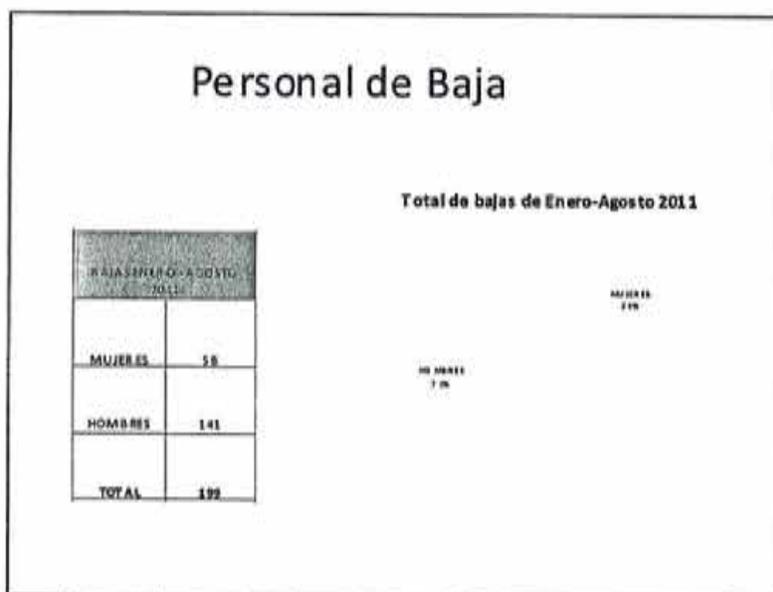
15



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados fueron proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, Octubre 2011.

También se guarda una proporción menor en el número de bajas de mujeres, como se muestra en la Gráfica 2, aunque dado que el número total de bajas es muy similar al número total de contrataciones, puede implicarse una sustitución de mujeres por hombres, que no necesariamente coincide con una igualdad en los sueldos.

GRÁFICA 2: BAJAS, ENE-AGO 2011



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados fueron proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, Octubre 2011.

16

Para atender esta necesidad y facilitar el acceso a oportunidades laborales a las mujeres del ayuntamiento municipal se desarrolló una política de Reclutamiento y Selección que asegurara la Institucionalización del proceso de reclutamiento y selección con perspectiva de género.

Para ello, se realizó una junta de trabajo con el área de Recursos Humanos, quien ya tenía un avance de dicha política, y luego en conjunto se desarrolló la política mostrada en el Anexo 1, de la mano con el formato de requisición, Anexo 2.

Con esta acción, se busca lograr una selección de personal con base en habilidades y aptitudes, que se realice a través de la generación de lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias.

Luego de seleccionar al candidato ideal, se sigue el procedimiento de contratación indicado en el Anexo 3.

Sin embargo, de acuerdo con lo comentado con el área de Recursos Humanos, aunque esta medida ayuda a sentar las bases de una Cultura con Perspectiva de Género, todavía quedan retos importantes por resolver, debido a que no todo el personal contratado pasa por este proceso, porque es frecuente que las distintas áreas presenten al área de Recursos Humanos, un candidato ya definido y aprobado por el jefe en cuestión.

Considerando este tema, se desarrolló por parte del área de Recursos Humanos, un Código de Ética (Ver Anexo 4), que pone de manifiesto la posición del ayuntamiento frente a este tema.



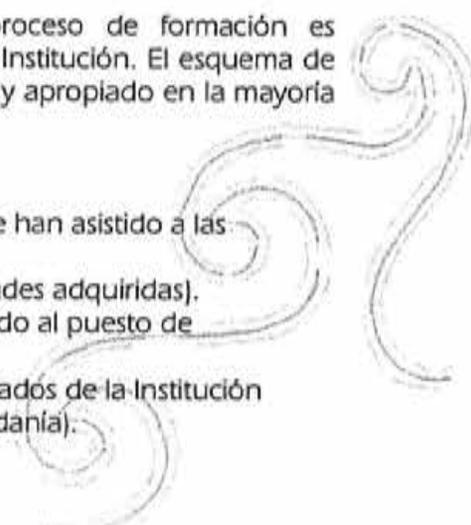


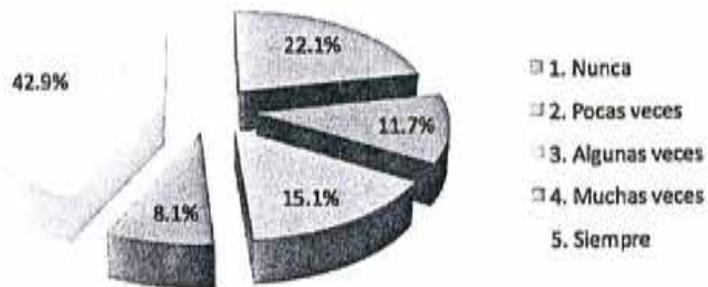
5. DESARROLLO DEL POTENCIAL

INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

El Plan de Capacitación, establece el proceso mediante el cual la Administración Pública desarrolla en sus trabajadoras/es nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, así como actitudes y valores coherentes con la manera de ser de la organización. En el sistema de formación son claves los siguientes aspectos:

- a) La situación actual de la formación en la Institución: este primer apartado explora cuál es la situación de la formación en la Institución, es decir, si existe formación o no, si hay un plan de formación o acciones individuales esporádicas, cómo se gestiona la formación en toda la Institución y cuánto se invierte en ella, tanto en lo que se refiere a dinero como a horas de dedicación.
- b) Objetivos y metas de la formación: se explora qué utilidad tiene la formación dentro de la Institución; es decir, cuál es su función en relación con los objetivos del Plan Municipal 2009-2012. Es éste un aspecto de gran importancia, ya que cualquier sistema de formación debe estar justificado por el cumplimiento de unos objetivos que determinan toda la planificación, programación y evaluación posterior de la formación.
- c) Análisis de las necesidades de formación: se explora cuáles son los sistemas que utiliza la Institución para detectar las necesidades de formación que tienen sus empleados/as. Es preciso tener en cuenta la calidad de los métodos de análisis de necesidades y su coherencia con las metas y objetivos perseguidos por la formación.
- d) Desarrollo y programación de la formación: se explora el diseño de los cursos de formación y los elementos que se consideran en el momento de su creación. También es interesante incluir aquí la formación en el puesto de trabajo y la duración y momento de su realización.
- e) Evaluación de la formación: para complementar el proceso de formación es importante preguntarse cómo se evalúa este aspecto en la Institución. El esquema de los cuatro niveles de evaluación de la formación es sencillo y apropiado en la mayoría de los casos:
 1. Evaluación de reacción (qué impresión tienen los que han asistido a las acciones de formación).
 2. Evaluación de aprendizajes (conocimientos y habilidades adquiridas).
 3. Evaluación de transferencia (aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo).
 4. Evaluación del impacto en el funcionamiento y resultados de la Institución (cómo ha contribuido a mejorar el servicio a la ciudadanía).





Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados son el resultado de las "Encuesta para la Igualdad", Octubre 2010

En San Juan del Río, para aterrizar estos puntos clave, es necesario desarrollar cursos y talleres en materia de equidad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la Institución,

Los pasos que ya se están llevando a cabo, coordinados por el Área de Recursos Humanos son:

- Generar listado de puestos tipo y puestos únicos
- Realizar DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) a través de juntas con puestos tipo y jefes directos.
- Con base a DNC seleccionar cursos de capacitación y actualización para programarlos anualmente especialmente en Verano y Semana Santa.

Con estos puntos clave, la determinación de acciones de capacitación se basa en la corrección de aquellas competencias que no están suficientemente desarrolladas de acuerdo con las demandas del puesto. La obtención de esta información es inmediata con un modelo de competencias de aportación a la tarea.

19

Una vez que se determina la competencia que se debe mejorar y determinar el nivel que se debe alcanzar; para ello, se pueden establecer módulos o acciones concretas de formación para conseguir los objetivos.

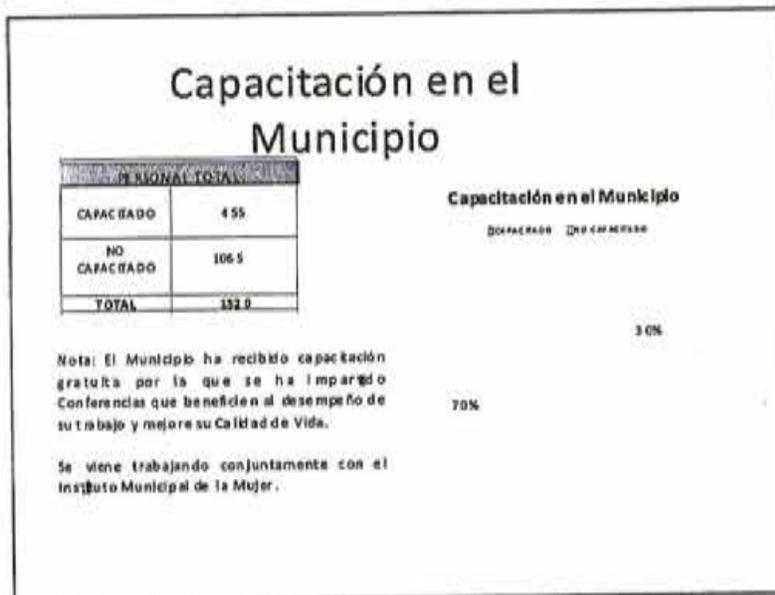
En niveles operativos, este análisis se realiza mejor con un modelo de aportación a la tarea, mientras que en niveles directivos, es más importante poner el énfasis en competencias de factores de éxito.

El análisis de empleabilidad es una de las mejores aplicaciones de las competencias. Mantener el perfil de las personales acorde con los perfiles de las demandadas evita la aparición de recursos obsoletos e incrementa el factor empleo.

La Institucionalización del plan anual de capacitación y formación profesional con perspectiva de género, con el objetivo de que el personal que labora en las instituciones del municipio, obtenga la misma capacitación, sin importar su género.

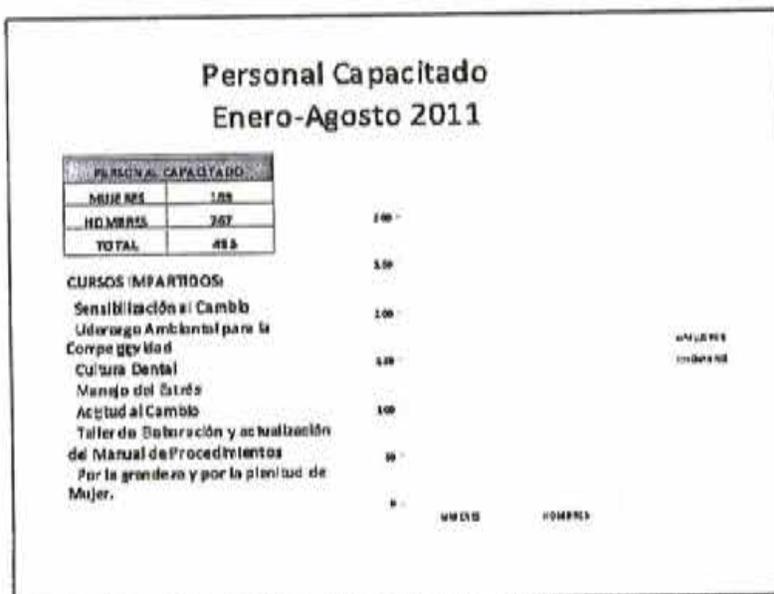


GRÁFICA 4: PERSONAL CON Y SIN CAPACITACIÓN



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados fueron proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, Octubre 2011.

GRÁFICA 5: PERSONAL CAPACITADO



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados fueron proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, Octubre 2011.

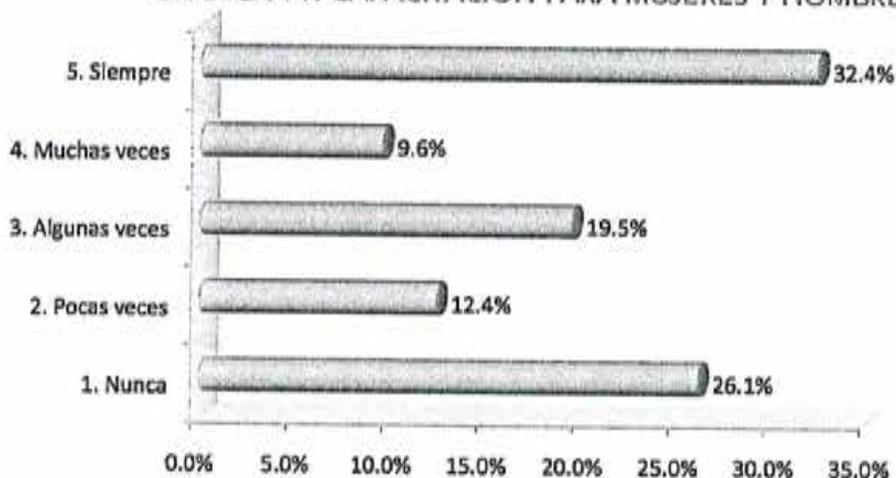


Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y de actitud para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

En cuanto a la existencia de programas de capacitación para mujeres y hombres relacionados con su trabajo, sólo un tercio da las y los encuestados perciben que esto sucede así siempre, mientras que el 20% indica que esto no sucede así. Esto podría indicar que los cursos que existen no están institucionalizados y depende de cada área, los cursos que se emiten.

GRÁFICA 11: CAPACITACIÓN PARA MUJERES Y HOMBRES



Fuente: Las gráficas y datos aquí mostrados son el resultado de las "Encuesta para la Igualdad", Octubre 2010

En cuanto al acceso a la información sobre las oportunidades de formación y capacitación para mujeres y hombres, el porcentaje incrementa, 43% considera que las mujeres y los hombres tienen acceso a la información sobre las oportunidades de formación y capacitación.

GRÁFICA 12: INFORMACIÓN SOBRE CAPACITACIÓN PARA MUJERES Y HOMBRES

